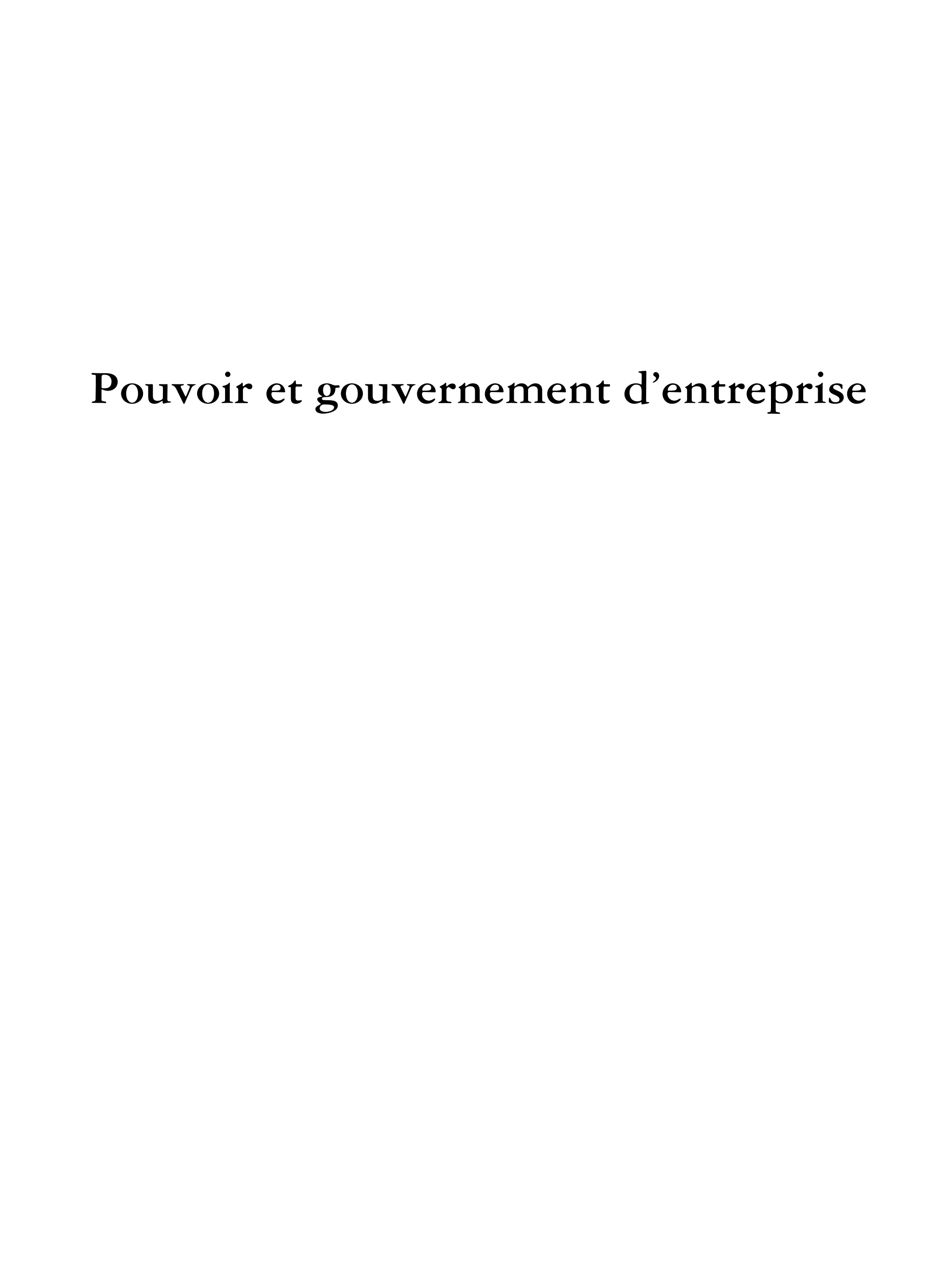
Henry
Mintzberg

CONFIANCE
NATIONALISATION
PRESSION
INDIFFÉRENCE
INCITATION
RÉGLEMENTATION
DÉMOCRATISATION
RESTAURATION

Pouvoir et gouvernement d'entreprise

Éditions
d'Organisation

Pouvoir et gouvernement d'entreprise



Éditions d'Organisation
1, rue Thénard
75240 Paris cedex 05

Consultez notre site :
www.editions-organisation.com

Du même auteur, chez le même éditeur

Le management : Voyage au centre des organisations
Le manager au quotidien : Les dix rôles du cadre
Structure et dynamique des organisations
Le pouvoir dans les organisations

Cet ouvrage est la traduction de la 5e partie, intitulée « Who should control the corporation ? », du livre paru aux États-Unis sous le titre *Power In And Around Organizations*.



ISBN : 2-7081-3067-6

Henry Mintzberg

Pouvoir et gouvernement d'entreprise

Traduit de l'anglais par Agnès Prigent

Éditions d'Organisation

Sommaire

Préface à l'édition française

Je suis ravi de voir la dernière partie de mon livre *Le Pouvoir dans les organisations* enfin publiée en français. L'édition originale en anglais comptait 700 pages en petits caractères, et davantage en français. On comprend qu'à l'époque, cette dernière partie ait été laissée de côté.

Aujourd'hui, elle a trouvé toute son actualité en cette période de dysfonctionnement de l'actionnariat, période où les cadres d'entreprise jouissent de systèmes de compensation, période de corruption dans les entreprises, particulièrement aux États-Unis, autant de choses que le reste du monde reproduit.

Je crois que le cadre de ce livre s'applique encore mieux aujourd'hui qu'à l'époque où je l'ai écrit.

Aussi, je remercie les Éditions d'Organisation pour en avoir réalisé la publication.

HENRY MINTZBERG

Avant-propos

Au profit de qui les grandes entreprises d'aujourd'hui devraient-elles être dirigées ? Dans quelle mesure doivent-elles poursuivre des objectifs publics et sociaux au lieu d'objectifs économiques et privés ? Qui devrait contrôler les grandes entreprises et de quelle façon ? Les très grandes entreprises doivent-elles être contraintes de jouer ce rôle d'Instrument et poursuivre les objectifs d'un groupe agissant de l'extérieur [1] ? Faut-il les encourager à accentuer leur tendance à devenir un Système Clos dans lequel elles jouissent de la possibilité de poursuivre leurs objectifs de croissance, de contrôle, d'efficacité et de survie ? Ou bien encore faut-il leur permettre de devenir une Arène Politique et les laisser se livrer à une série de conflits d'intérêts particuliers ?

Deux raisons nous poussent à débattre de ce sujet. D'abord, il s'agit d'un point important dans l'étude du pouvoir dans les organisations, et ce point exige bien des recherches, de manière directe ou indirecte. Étant donné que les points de la discussion peuvent être définis aisément à partir des concepts et des configurations du pouvoir, un rappel de ceux-ci permet de résumer et d'illustrer la théorie présentée dans notre ouvrage *Le Pouvoir dans les organisations*.

Ensuite, la question du contrôle des entreprises est un fait qui interpelle les pays développés, et la discussion est loin d'être achevée. Qui plus est, elle a tendance à s'intensifier. Les arguments des différentes parties semblent se noyer de plus en plus dans les passions des idéologies politiques. Si notre théorie peut servir à comparer de manière systématique les positions prises et clarifier les problèmes, voire suggérer des solutions possibles, alors nos efforts auront porté leurs fruits.

Dans un premier chapitre, nous examinons brièvement quelques-unes des raisons qui justifient ce débat ; nous présentons ensuite un schéma conceptuel en forme de fer à cheval qui décrit huit prises de position pour répondre à cette question : « Qui devrait contrôler les très grandes entreprises ? [2] » Chacun des chapitres qui suit détaille une de ces prises de position. Le dernier chapitre constitue une synthèse de ma vision personnelle et des conclusions possibles au débat.

1

Le schéma conceptuel du « fer à cheval »

Pourquoi les très grandes entreprises font-elles l'objet d'attaques ? Pourquoi aujourd'hui ? Les entreprises, pour l'essentiel, sont perçues dans bien des milieux comme des systèmes clos à la légitimité contestable et dotées de pouvoirs économiques, sociaux et politiques considérables. Il fut un temps où les entreprises étaient dirigées dans l'intérêt de propriétaires particuliers et contrôlées directement par eux. La légitimité reposait sur une chaîne de pouvoir qui allait des propriétaires aux dirigeants responsables, et ce jusqu'au bas de la structure hiérarchique. Qui plus est, à cette époque, de manière individuelle ou collective, les plus grandes entreprises n'exerçaient pas le pouvoir total qu'elles ont aujourd'hui. Mais à mesure que le contrôle de ces propriétaires se dispersait, ce furent les dirigeants qui en vinrent à contrôler les entreprises. Au même moment, le développement de ces entreprises permit une domination croissante sur une partie des agents extérieurs — dans certains cas les consommateurs, les petits fournisseurs, voire les instances gouvernementales (représentées par exemple par des organismes de réglementation). On en vint à considérer la coalition interne comme trop puissante et trop éloignée des contrôles externes. On découvrit un vide de pouvoir dans la coalition externe, et la question devint : « Qui devrait combler ce vide de pouvoir ? » Dans ce chapitre,

nous présentons d'abord les arguments portant sur le changement des conditions et les mécanismes de pouvoir ; ensuite nous montrerons qui a tenté de remplir ce vide et de quelle façon.

Les origines des attaques contre l'entreprise

Examinons l'émergence du débat sur le contrôle des entreprises en évoquant quatre points essentiels.

1. Dans le secteur privé, le pouvoir économique s'est concentré de manière considérable

Il semble indéniable que la concentration du pouvoir économique aux États-Unis ait augmenté tout au long de ce siècle ; il en va de même quant à la thèse qui veut que ce phénomène ait eu pour conséquence la concentration, dans quelques entreprises, d'un pouvoir à l'influence considérable. Le magazine *Fortune*, par exemple, indiquait qu'en 1973 les 500 plus grandes entreprises industrielles américaines de son classement représentaient les 2/3 du chiffre d'affaires de toutes les entreprises industrielles américaines, et comptaient les 3/4 des salariés et 4/5 des bénéfices (Blumberg 1975, p. 24) [1]. Une publication de l'OCDE (1979) intitulée *Concentration et compétitivité* livre des statistiques données par le gouvernement américain révélant qu'en 1976, les 200 plus grandes entreprises américaines industrielles représentaient 44 % de la valeur ajoutée du secteur industriel américain, contre 30 % en 1947 (et que les 50 entreprises les plus importantes étaient passées de 17 à 24 %). Les 100 premières entreprises en 1976 représentaient plus de valeur ajoutée que les 200 premières en 1947 — 33,5 % contre 30 % (p. 84). Si l'on tient compte des recettes pour effectuer des comparaisons entre les différents secteurs de l'économie, on s'aperçoit que 50 entreprises industrielles américaines occupent 36,5 % de l'ensemble en 1974, comparées aux 200 qui occupent 55 % de ce secteur la même année. Les chiffres pour les sociétés financières étaient comparables — 35 % et 51 % — tandis que les chiffres des services publics étaient plus élevés — 51 % et 73 %. Les commerces de gros et de détail présentaient des proportions de concentration plus basses —

18 % et 27 % des recettes pour les 50 et les 200 plus grandes sociétés ; il en était de même pour les sociétés de service — 14 % et 22 %. Ce dernier secteur ne révèle pas d'accroissement de sa concentration pour la période 1968-1974 (p. 86).

Mais ces concentrations, relativement élevées depuis de nombreuses années, ne suffisent pas à expliquer les attaques actuelles contre le pouvoir des entreprises. « En 1870, les États-Unis étaient un pays de petites entreprises familiales. Dès 1905 de grandes entreprises cotées en bourse occupaient le devant de la scène économique » (Kristol 1975, p. 126). Et ce dernier type d'entreprise ne fut jamais très bien considéré : « Au moins jusque dans les années 1940, l'entreprise suscitait peu d'engouement auprès de l'électorat américain » (Chandler, 1977, p. 497). Kristol conclut avec plus de force :

> En aucune façon, l'entreprise ne semblait répondre à l'idéologie exprimée dans la démocratie américaine. Aucune autre institution dans l'histoire américaine — pas même l'esclavage — n'a été aussi impopulaire que la grande entreprise. Elle fut, dès le début, un sujet de controverse et elle l'est restée jusqu'à aujourd'hui. (1975, p. 126)

Le populisme, ce mouvement politique populaire qui « exprime une peur et une suspicion constantes à l'égard du pouvoir ou des autorités qui ne servent qu'à priver le peuple de "sa volonté" » (p. 127), s'est toujours opposé aux grandes sociétés capitalistes. Deux facteurs se sont conjugués récemment pour élever le ton du débat comme jamais auparavant.

2. Le pouvoir économique du secteur privé en général et des grandes entreprises individuelles en particulier est porteur, de manière croissante, de conséquences sociales importantes

…alors que…

3. Les attentes de la société civile sur le comportement économique et social des entreprises n'ont cessé de croître ces dernières années

L'augmentation de l'impact des actions des entreprises sur l'environnement social ajoutée à l'augmentation des attentes de la société civile vis-à-vis des grandes entreprises modifient radicalement la manière dont on doit envisager le rôle joué par le monde des affaires dans la société.

Par mégarde ou intentionnellement, l'entreprise en est venue à avoir un impact considérable sur la société en dehors de la sphère économique. Le modèle du capitalisme du « laisser-faire », tel que l'a décrit Adam Smith en 1776, définissait l'entreprise comme un système fermé à toute influence politique parce qu'il n'était ouvert qu'à une influence économique. C'est pourquoi on lui laissait les coudées franches. Mais Smith ne décrivait que de petites entreprises et non les grandes sociétés qui dominent actuellement l'économie.

> Aussi bien les pères fondateurs qu'Adam Smith auraient été interpellés par le modèle de capitalisme que nous avons aujourd'hui. Ils n'auraient pu expliquer la domination de l'activité économique par d'énormes entreprises bureaucratiques censées représenter la quintessence d'un « système de liberté naturelle ». Le capitalisme issu de l'esprit d'entreprise tel qu'ils le comprenaient était principalement le fait d'individus ou, tout au plus, une affaire de famille… La grande entreprise actuelle générée par actionnariat, qui aspire à l'immortalité, qui ne se cantonne pas à un secteur précis mais recherche plutôt le meilleur retour sur investissement (à l'image du banquier investisseur)… un tel type d'organisation les aurait laissés perplexes et dubitatifs, comme c'est le cas pour nous aujourd'hui. (Kristol, 1975, p. 125)

Seule la taille de l'entreprise donne un aspect social aux décisions économiques. Quand une usine employant des milliers de salariés ouvre ou ferme, l'impact sur la communauté et sur la vie de la population est immédiat et lourd de conséquences. Il s'ensuit que l'entreprise est prise au piège de ses propres réseaux de pouvoirs ; elle ne peut rester neutre. Nous en avons un bon exemple avec Dow Chemical, qui

vendait du napalm pendant la guerre du Vietnam. Ce marché avait des implications aussi bien économiques que sociales : accepter ou refuser de vendre était une prise de position politique.

> Un organisme connu sous le nom de Commission médicale en faveur des droits de l'Homme, qui détenait des actions de cette entreprise, avait exigé que la direction prenne en compte sa requête, officiellement présentée, de ne pas vendre du napalm tant que l'acheteur n'avait pas donné toutes les garanties que cette substance ne serait pas utilisée à l'encontre d'êtres humains. Son opposition à ce type de vente ne reposait pas uniquement sur des préoccupations concernant la vie humaine, mais également sur les effets négatifs que l'utilisation du napalm de Dow Chemical lors de la guerre du Vietnam pouvait avoir sur le recrutement de jeunes candidats aptes à servir dans l'armée, ou sur des réactions hostiles du public qui pouvaient nuire aux autres secteurs d'activité de l'entreprise. (Chamberlain, 1973, p. 189)

La direction de Dow Chemical s'opposa à cette demande et la SEC (*Securities and Exchange Commission*, agence gouvernementale américaine qui contrôle les échanges de titres, afin de protéger les investisseurs contre des manœuvres frauduleuses ; équivalent de la COB française) agit en sa faveur. Mais une décision de la cour d'appel américaine ordonna à la SEC de reconsidérer le problème.

> La direction de l'entreprise Dow Chemical, fréquemment citée dans des documents (notamment les propres publications de l'entreprise), affirme que la décision de poursuivre la fabrication du napalm n'a pas été prise pour des considérations commerciales mais en dépit d'elles. Cette direction, de par son pouvoir décisionnaire, maintenait un produit peu générateur de profits pour les actionnaires, et qui nuisait aux relations publiques de l'entreprise et au recrutement, sa commercialisation paraissant aux dirigeants moralement et politiquement souhaitable. (Cité par Chamberlain, p. 191)

De manière ironique, et Chamberlain le précise, cette entreprise « effectivement s'arrogeait le pouvoir de décider face aux choix moraux auxquels elle était confrontée, mais refusait aux actionnaires le droit de contester la moralité de ses prises de position » (p. 190-191).

Externalité est le terme utilisé par les économistes pour désigner les coûts engagés par une entreprise mais qui ne peuvent lui être imputés. C'est ce que nous avions décrit dans le chapitre 4 de notre ouvrage *Le Pouvoir dans les organisations* comme étant des coûts dérivés générés par mégarde à l'occasion des activités d'une entreprise. Mais, n'étant ni mesurables, ni imputables, ils ne peuvent souvent pas être pris en compte dans la comptabilité de l'entreprise. Comment imputer à une entreprise le coût de sa pollution de l'environnement, ou encore le coût des soins médicaux prodigués à des travailleurs pour les affections mentales provoquées par un travail à rythme accéléré sur une chaîne de montage ?

Au cœur du problème se trouvent la croissance et la vie de l'entreprise, qui ont considérablement multiplié les externalités. Dans le cas de la pollution par exemple, Davis décrit la charge croissante qui pèse sur notre environnement naturel, à laquelle le monde des affaires contribue largement. L'environnement a constitué longtemps un bien gratuit que les entreprises pouvaient utiliser à souhait (1976, p. 18). Ces coûts étaient payés par la société. Mais comme ils augmentaient, celle-ci s'est trouvée face à des coûts exorbitants qu'elle ne souhaitait plus assumer (p. 18). Le problème, comme Bell le soulève, est devenu celui de la « performance », plus précisément une définition élargie de la performance : le sentiment que les performances des entreprises avaient rendu la société plus laide, plus sale, plus inintéressante, plus polluée, plus nocive, a commencé à se répandre dans le pays (1971, p. 7). D'autres coûts sont apparus de manière plus subtile, par exemple dans les mentalités : « La violence, les stéréotypes liés à la différence des sexes, la paranoïa, les publicités pour des aliments qui peuvent nuire à la santé sont autant d'exemples qui illustrent la manière dont le monde des affaires façonne les comportements sociaux des jeunes Américains » (Madden 1977, p. 76). Mais la plus grande partie des coûts est-elle peut-être liée au fait que le secteur privé détourne l'usage des ressources et valeurs de la société à des fins économiques — « le déséquilibre qui apparaît entre intérêts publics et intérêts privés » (Bell 1971, p. 14). Un groupe radical d'étudiants des années 1960 commentait :

> C'est avoir la vue courte que de considérer les différentes décisions des élites comme de nature strictement économique : leurs décisions affectent de manière considérable tout le tissu social de la vie américaine… L'industrie pharmaceutique, par exemple, a dépensé plus de 750 millions de dollars en publicité sur l'année 1960, soit quatre fois le budget pédagogique de l'ensemble des facultés américaines de médecine. Le monde de l'art est, lui aussi, essentiellement organisé en fonction de son potentiel commercial ; les valeurs esthétiques sont dépendantes des valeurs d'échange, et les auteurs apprennent rapidement à prendre en compte les lois du marché autant que les échanges humanistes d'idées. Il y a une tendance à la surproduction, à la surabondance des biens de consommation, qui encourage la recherche de marchés afin de créer délibérément des pseudo-besoins chez les consommateurs — nous apprenons à acheter des objets « intelligents » sans prendre en compte leur utilité — et qui fait de l'obsolescence intégrée un caractère permanent de la stratégie commerciale. Alors que des besoins sociaux réels s'accumulent, il en va de même des profits ; il devient évident que l'Argent demeure en Amérique du Nord une valeur fondamentale qui remplace la dignité du caractère, et que la Rentabilité, au lieu au lieu de contribuer à remplir un rôle social, est un critère essentiel dans la détermination des priorités en matière d'allocation des ressources. (Tiré de *The Port Huron Statement*, Les Étudiants pour une société démocratique, cité par Perrow, 1972b, p. 13-14)

L'histoire se répétant d'un problème à l'autre, on commence à trouver envahissant le rôle social du grand capitalisme. Epstein (1973, 1974) a classé les dimensions du pouvoir des entreprises comme suit :

- Économique : sur les prix, les produits, la distribution des produits rares.
- Social et culturel : sur la nature et les performances d'autres institutions sociales, sur les mœurs, les styles de vie comme le culte du progrès, le conformisme dans le travail et la consommation, l'absence de normes démocratiques dans les bureaucraties au sein des sociétés démocratiques.
- Technique : sur les technologies utilisées dans la société, comme dans le cas de l'impact de l'automobile.

- Environnemental : sur l'utilisation des ressources naturelles, le développement des différentes régions…
- Politique : sur l'élaboration de la politique gouvernementale, comme dans le cas des groupes de pression cherchant à établir des barrières commerciales protectionnistes.

L'accumulation de ces pouvoirs amène d'importants segments de la population à se sentir submergés par les agissements et les systèmes de valeur des entreprises — un grand nombre de travailleurs par les chaînes de montage, les dirigeants d'entreprise par le contrôle de la bureaucratie, les consommateurs par la publicité, les écologistes par la pollution, les citoyens par les groupes de pression, tous sont concernés par le pouvoir immense du système de l'entreprise privée : celui de faire des choix de société en fonction de raisons économiques et, ainsi, de façonner les valeurs sociétales. L'institution économique est devenue une force sociale dominante.

Hazel Henderson pousse cet argument à sa conclusion logique, et montre une société vouée à un « état d'entropie » — « une évolution en cul-de-sac » — puisque « les coûts sociaux et les coûts commerciaux égalent ou excèdent les capacités de production de la société » (1977, p. 3). Elle envisage l'inflation sous l'angle d'« une crise multiple de sous-optimisation — les individus, les firmes, les institutions tentent simplement d'externaliser les coûts de leur propre bilan pour se les renvoyer les uns aux autres ou les répercuter à l'extérieur du système, faire payer l'environnement ou les générations futures » (p. 4). Qui plus est, les coûts qui incombent au gouvernement doivent augmenter en conséquence, tout comme le doivent « les coûts de nettoyage du désordre et des soins à apporter aux laissés pour compte d'une technologie non programmée — les marginaux, la main-d'œuvre non qualifiée, les toxicomanes ou ceux encore qui sont incapables de s'adapter au labyrinthe de la vie urbaine ou de composer avec les Big Brothers » (p. 3). Le secteur des services devient le « secteur des coûts sociaux » avec une inflation qui ne fait que masquer le déclin de la société (p. 3).

Parallèlement, l'opinion publique attend de plus en plus du comportement économique et social des entreprises. On peut partiellement interpréter ces attentes comme une réaction à ces problèmes.

Des auteurs comme Bell et Henderson ont fait prendre conscience au public de l'importance des externalités ; il s'ensuit une demande pressante pour qu'elles soient « internalisées ». De plus en plus de personnes veulent que les entreprises assument le coût des conséquences de leurs activités.

Mais ces attentes croissantes reflètent également d'autres facteurs, dont quelques-uns sont totalement indépendants des entreprises. Bell prétend que les « éléments traditionnels du tissu social » — les petites villes, l'église et la famille — « s'effondrent » ; les entreprises et autres types d'organisation qui se sont substitués à eux « deviennent inévitablement les arènes dans lesquelles les exigences de sécurité, de justice et de considération sont exprimées » (1971, p. 23). Le niveau croissant d'instruction joue aussi un rôle. Les exigences de la société sont devenues plus complexes et plus structurées en raison de moyens de communication plus rapides et plus envahissants.

Dans le chapitre 5 du *Pouvoir dans les organisations*, nous faisions remarquer que les normes sociales évoluent naturellement avec le temps, certains comportements reconnus ou acceptés dans le passé étant souvent remis en question de nos jours pour être rejetés demain. Il y a quelques années, les gens se préoccupaient des normes de sécurité sur le lieu de travail. Aujourd'hui ils se soucient de la qualité de leur vie professionnelle, et demain il est vraisemblable qu'ils se préoccuperont de la démocratie industrielle [2]. En accord avec la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow (1954), les travailleurs qui, jadis, recherchaient la satisfaction des besoins physiologiques et des besoins de sécurité (économique généralement), se tournent aujourd'hui vers l'entreprise pour satisfaire des besoins d'intégration à travers ses activités et des besoins de reconnaissance et d'accomplissement par le travail qu'elle fournit. L'immédiat après-guerre est considéré comme la seule période du XXe siècle à avoir hautement encouragé les affaires. L'explication en est simple. Les entreprises pouvaient enfin satisfaire la demande de consommation longtemps réprimée. Mais à mesure que les individus en vinrent à être saturés de biens de consommation, leur obsession envers les biens matériels diminua. « Dans un État démocratique comme le nôtre… les institutions ne sont pas censées fonctionner uniquement pour répondre aux besoins temporaires des individus et se plier à leurs exigences » (Kristol 1975, p. 139).

Une série de sondages montre que ces attentes croissantes, suscitées ou non par le comportement des entreprises, n'ont pas été satisfaites par celles-ci. En 1966, 55 % de la population exprimait une très grande confiance dans les dirigeants des grandes entreprises ; en 1975 ce taux de confiance était tombé à 15 % ; en 1968, 70 % des personnes interrogées estimaient que « le monde des affaires maintenait un juste équilibre entre les bénéfices et l'intérêt général » ; en 1974, elles n'étaient plus que 20 % à partager cette idée. Dans un sondage de 1975, les grandes entreprises étaient dernières sur une échelle de confiance (avec 34 %) juste derrière les syndicats (38 %) et bien loin derrière le gouvernement (52 %), l'armée (58 %), le monde éducatif (67 %) et les institutions religieuses (68 %) (Silk et Vogel, 1976, p. 21-22). Les années suivantes, ces chiffres remontèrent un peu mais ne retrouvèrent jamais les niveaux précédents.

En résumé, à la suite des conséquences sociales de leur pouvoir économique et des attentes croissantes de l'opinion publique, les grandes entreprises apparaissent comme des « institutions quasi publiques », selon Kristol (1975, p. 138). Et s'il en est ainsi, la question évidente est la suivante : qui exerce tout ce pouvoir ? Qui contrôle les entreprises, décide de leurs activités ? La réponse apparaît clairement dans ce livre.

4. Les grandes entreprises sont généralement contrôlées par leurs administrateurs, malgré l'absence d'une assise légitime de leur pouvoir

Si les entreprises étaient contrôlées par ceux qui en subissent les effets, il n'y aurait pas lieu de discuter de qui devrait les contrôler. Pourquoi se soucier de la concentration des pouvoirs, l'accroissement des répercussions sociales ou l'augmentation des attentes si ceux qui subissent leurs conséquences en sont aussi les responsables ?

Le problème est qu'avec la dispersion de l'actionnariat, l'entreprise a ressemblé de plus en plus à un Système Clos contrôlé par ses administrateurs et perçu comme tel. Nous avions déjà largement mis en évidence ce phénomène dans le chapitre 4 du *Pouvoir dans les organisations* : dès 1963, 85 % des deux cents plus grandes entreprises américaines semblaient être contrôlées par la direction ; dans le

chapitre 6 du même livre, nous indiquions que moins de 2 % de tous les dirigeants des cinq cents premières entreprises citées par *Fortune* représentaient une bonne partie de l'actionnariat. Puis, dans le chapitre 19, nous avions discuté longuement de l'apparition des grandes entreprises illustrant la configuration du pouvoir en Système Clos. Nous pouvons citer Cheit :

> Nous constatons largement aujourd'hui qu'il se produit des sortes de mutineries, que le capitaine et les officiers d'un bateau s'approprient le navire en étendant leur autorité au-delà des problèmes de navigation. Ce sont eux, et non plus les armateurs du bateau, qui décident de la route maritime, du choix de la cargaison et de la répartition des pertes et profits. (1964, p. 168)

De retour en 1932, Berle et Means ont décrit de façon claire la question de la légitimité : nous l'avions mentionné au chapitre 19 du *Pouvoir dans les organisations*. Ces auteurs font état de la désintégration du vieil atome de la propriété en ses deux composantes : le contrôle et la jouissance du bien, le contrôle étant entre les mains de dirigeants non-propriétaires. Ils apportent un éclairage historique à ce problème :

> La désintégration de l'atome de la propriété détruit les fondements mêmes sur lesquels l'ordre économique s'est appuyé ces trois derniers siècles. L'entreprise privée, qui modèle la vie économique depuis la fin du Moyen Âge, puise ses racines dans cette institution qu'est la propriété privée. L'entreprise privée suppose un propriétaire des instruments de production qui jouit totalement de ses droits sur ces instruments. L'organisation soumise à ce système s'appuie sur l'intérêt personnel du propriétaire du bien, qui n'est tenu en échec que par la concurrence et les conditions de l'offre et de la demande. Longtemps, cet intérêt personnel a été considéré comme la meilleure garantie de l'efficacité économique. On admet que si une personne est assurée du droit d'utiliser son bien comme bon lui semble et de recueillir les fruits de l'usage qu'elle en fait, son aspiration à des gains personnels, à des bénéfices, garantit une incitation efficace à bien utiliser un bien industriel en sa possession.
>
> Dans une entreprise quasi publique, une telle hypothèse ne tient plus. Nous l'avons vu, ce n'est plus l'individu lui-même qui utilise sa richesse. Ceux qui la contrôle et qui, par conséquent, sont à même de garantir une efficacité industrielle et générer des profits

> ne peuvent plus, en tant que propriétaires, bénéficier de la plus grande partie des profits. Ceux qui contrôlent les destinées des entreprises typiquement modernes en détiennent si peu d'actions qu'ils ne reçoivent qu'une infirme partie des dividendes perçus pour la faire fructifier. Les actionnaires en revanche, à qui reviennent les bénéfices de l'entreprise, ne peuvent être motivés par ces bénéfices et ne peuvent vouloir une utilisation plus efficace de leur bien car ils ont abandonné leurs pouvoirs aux dirigeants. L'explosion de cet atome qu'est la propriété détruit le principe qui veut que la quête de profits stimule et pousse le propriétaire d'un bien industriel à le gérer personnellement. Ce phénomène infirme le principe économique de base de l'initiative individuelle dans l'entreprise industrielle. Ce fait nous oblige à réexaminer la question portant sur la force motrice de l'industrie et des finalités actuelles et futures de l'entreprise. (1968, p. 8-9)

Ainsi la légitimité du contrôle confié à ceux qui dirigent l'entreprise — libres de toute influence émanant du propriétaire, et même dans de nombreux cas, des administrateurs, comme nous l'avons vu — est remise en question. « Le pouvoir sans la propriété » est l'expression utilisée par Madden (1977, p. 65). « L'appropriation de l'autorité publique par des dirigeants du privé » est celle de Dahl (1970b, p. 115)

« General Electric répète sans cesse que son objectif est de rechercher "le meilleur équilibre possible entre les intérêts de tous". La difficulté consiste en ce que cet équilibre d'intérêts est laissé à l'appréciation des dirigeants » (Chamberlain 1973, p. 186). « De quel droit l'oligarchie, qui se maintient en place de sa propre volonté et qui constitue la direction de l'entreprise, exerce-t-elle ses pouvoirs ? » demande Kristol (1975, p. 138). « Pourquoi les entreprises privées et leurs cadres en sont-ils venus à être les meilleurs acteurs du processus le plus puissant jamais créé : l'acculturation de masse des êtres humains ? » s'interroge Madden (1977, p. 77).

Que la propriété aujourd'hui soit simplement une « fiction légale », pour reprendre l'expression de Bell (1971, p. 28), ne peut être mieux illustré que par l'exemple de Dow Chemical cité plus haut. Dans ce cas, suite à l'achat d'une action ou deux, un groupe de militants pouvait gêner l'entreprise, la commission et les tribunaux, dans leur volonté de définir les droits des propriétaires. Il ne s'agissait pas

réellement de savoir si les dirigeants pouvaient agir à leur guise au lieu d'être aux ordres de leurs propriétaires ni même d'accepter la « revendication manifestement illégitime de la part des dirigeants à pouvoir gérer leur entreprise avec toute l'étendue de leurs ressources, comme si elles étaient des domaines réservés où ils pourraient mettre en place des actions d'ordre politique ou moral, décidées à leur seule initiative », pour exprimer l'opinion du tribunal (Chamberlain 1973, p. 191). La question était effectivement de constater que la propriété n'avait aucun sens. C'est ce qui rendait toute cette histoire si absurde. Et c'est ce qui fera finalement tomber la façade du contrôle externe.

Nous avons vu que le Système Clos, libre de toute influence externe, tend à poursuivre ce que nous avons appelé les objectifs du système. Plus précisément, il cherche à survivre et à atteindre un niveau acceptable d'efficacité pour ensuite contrôler son environnement et surtout se développer. Ces objectifs servent les managers et analystes qui le contrôlent. Les externalités requièrent d'envisager le pouvoir de l'entreprise selon l'angle du système ouvert ; l'absence d'une influence externe encourage le développement d'un Système Clos. Les préoccupations qui concernent un grand nombre d'individus sont traitées par un petit nombre aux intérêts particuliers. Ceci amène des commentateurs tels que Blumberg à parler de l'échec des dirigeants d'entreprise qu'il considère comme extrêmement lents à réagir face à des demandes « moralement justifiées » (1971, p. 1553, 1554). Cela mène, nous le verrons plus tard, un partisan du monde des affaires à préciser qu'il a fallu se battre à chaque étape de l'histoire législative américaine, en commençant par la protection de l'enfance, pour réglementer le monde du travail (Levitt, 1968). Cela conduit les entreprises comme Dow Chemical, aussi bien d'ailleurs que la SEC et les tribunaux, à se prendre elles-mêmes dans les mailles du filet, en voulant comprendre ce qui fonde la légitimité des activités des entreprises.

Voici donc les raisons qui expliquent les attaques menées à l'encontre des grandes entreprises : la concentration du pouvoir, une utilisation considérablement accrue de ce pouvoir en dehors de la sphère économique, des attentes croissantes quant à son utilisation, ainsi que la prise de conscience grandissante d'une absence de légitimité fondamentale à l'exercice de ce pouvoir.

Quelles sont alors les solutions proposées ?

LES POSITIONS AUTOUR DU FER À CHEVAL

Le débat a donc surgi et s'est enflammé. Qui devrait contrôler les entreprises ? Comment répondre aux électeurs ? Nous n'avons pas manqué de propositions. Le gouvernement est intervenu très tôt pour « réglementer », avec des lois telles que la Loi sur le commerce entre les États américains de 1887 visant à contrôler les chemins de fer, et la Loi Sherman antitrust de 1890 dont le but était de morceler les grands trusts. La réglementation a, depuis, été développée de façon constante, au moins jusqu'à récemment. Pour d'autres — des groupes d'intérêts particuliers — elle était inefficace. Leur approche consistait à vouloir « mettre la pression », à faire en sorte que les entreprises fassent l'objet de campagnes de pression afin de les amener à changer leurs comportements. Ralph Nader, en particulier, rendit cette démarche populaire dans les années 1960. D'autres prirent des positions plus extrêmes : pendant la crise des années 1930, la « nationalisation » était la solution reconnue ; plus récemment, il fallait « démocratiser ». Le pouvoir, dans son aspect officiel, devrait être enlevé aux actionnaires pour être confié au gouvernement, aux salariés ou à des groupes d'influence externes. Il existait également des positions extrêmes d'un autre type. Milton Friedman a longtemps défendu l'idée de « restaurer » le contrôle réel et de le restituer aux propriétaires traditionnels, à savoir les actionnaires. Et puis il y eut les actions d'arrière-garde pour que le contrôle soit maintenu entre les mains des dirigeants et qu'ils l'utilisent davantage. « Développez l'incitation », disaient certains, en encourageant l'entreprise à poursuivre des objectifs sociaux. Suscitez la « confiance », disaient d'autres, ou au moins suscitez la « socialisation » afin que les dirigeants actuels se sentent socialement concernés. Cette vision des choses, qui a pour nom « noblesse oblige » [3], a cours en réalité depuis des siècles. Et enfin, il y en avait quelques-uns qui prônaient l'« indifférence » car ils estimaient payant d'être responsables socialement. À leurs yeux, le conflit entre objectifs économiques et objectifs sociaux n'existait pas.

Ces suggestions se retrouvent sur l'éventail politique, que ce soit la nationalisation de l'entreprise par le gouvernement à une extrémité, ou la restitution du contrôle à ses détenteurs traditionnels à l'autre extrémité. Pourtant, et c'est paradoxal en termes de management — du

point de vue de la théorie présentée dans ce livre — ces deux positions extrêmes sont plutôt proches l'une de l'autre. L'une et l'autre demandent à ce que les entreprises soient traitées comme l'Instrument d'un groupe externe ayant des buts spécifiques, d'ordre social dans le premier cas et d'ordre économique dans l'autre. Et si ces positions extrêmes se trouvent si proches l'une de l'autre, peut-être les positions modérées sont-elles à la fois les plus éloignées des extrêmes et proches les unes des autres.

En représentant cela par un schéma, nous obtenons un « fer à cheval conceptuel ». Les différents points de vue sur la question « Qui devrait contrôler les entreprises et de quelle façon ? » sont disposés de la gauche vers la droite en une série continue qui se replie sur elle-même, de telle sorte que les positions extrêmes apparaissent comme étant proches et tout à fait éloignées des positions modérées. La figure 1-1 présente les huit positions tout autour de notre fer à cheval conceptuel. Il nous semble que de nombreux participants au débat sur le contrôle de l'entreprise se placent sur l'une de ces positions et se déplacent ensuite pour rejoindre les positions situées de part et d'autre du fer à cheval. Ces huit positions sont les suivantes :

- À l'extrême gauche (politiquement sinon géographiquement) se trouve la position de ceux qui souhaitent la « nationalisation ». Pour l'essentiel, ils réclament un retour à la configuration de l'Instrument ; mais dans ce cas, c'est le gouvernement qui est le membre principal de la coalition externe afin d'imposer des objectifs sociaux à l'entreprise.
- Viennent ensuite les tenants de la « démocratisation » de l'entreprise, qui souhaitent élargir l'éventail de ses objectifs en modifiant la base de son pouvoir officiel. Les partisans de la « démocratisation » adoptent principalement deux attitudes. Certains souhaitent élargir la représentation au conseil d'administration pour mettre en place une coalition externe divisée. Notre référence sera, dans ce cas, la « démocratie *représentative* ». D'autres préfèrent élargir la participation officielle à la prise de décision interne, avec comme conséquence probable une certaine politisation de la coalition interne. Dans ce cas nous parlerons de « démocratie *participative* ».

- Des positions moins extrêmes sont celles qui en appellent à la « réglementation », à savoir que le gouvernement doit avoir un rôle formel et plus actif en œuvrant comme un contre-pouvoir au sein de la coalition externe de l'entreprise, en lui imposant davantage de contraintes officielles. Ceci devrait également nourrir les divisions de la coalition externe, qui risquent d'augmenter la politisation de la coalition interne, encore que ces deux effets puissent s'avérer moins virulents que dans le cas de la démocratisation.
- Ceux qui défendent la position de la « pression » estiment que des changements s'effectuent mieux quand des campagnes de pression sont orchestrées par des groupements d'intérêt particuliers et d'autres personnes. Ils privilégient essentiellement l'idée qu'une coalition externe plus active (et divisée), jouissant de contre-pouvoirs non officiels, pourra sensibiliser davantage l'entreprise à l'importance des objectifs sociaux.
- La position suivante, appelée « confiance », est adoptée par ceux qui pensent que le management a une obligation morale — « noblesse oblige » [3] — d'agir de manière responsable, et qui recherchent un équilibre entre objectifs économiques et objectifs sociaux. Cette position se trouve à la tête du fer à cheval et, du fait de cet équilibre, elle est aussi la plus éloignée des positions extrêmes ; elle est la position du *statu quo* dans le système du pouvoir : les dirigeants conserveront le contrôle de l'entreprise car ils l'exerceront de manière responsable.
- En glissant vers la droite du fer à cheval, tout en restant conceptuellement proche de la « confiance », nous trouvons la position prise par ceux qui défendent l'« indifférence » car « bien faire est rentable ». Dans ce cas, on est soucieux des buts sociaux car l'intérêt économique de l'entreprise est en jeu. La différence entre ces deux positions que sont l'indifférence et la confiance est subtile mais significative : les partisans de la confiance reconnaissent de manière implicite un échange entre les buts économiques et les buts sociaux, tandis que les partisans de l'indifférence ne voient aucune contradiction ou conflit entre les deux. Et de nouveau, le pouvoir reste, et ce n'est pas par coïncidence, sous la mainmise du dirigeant.

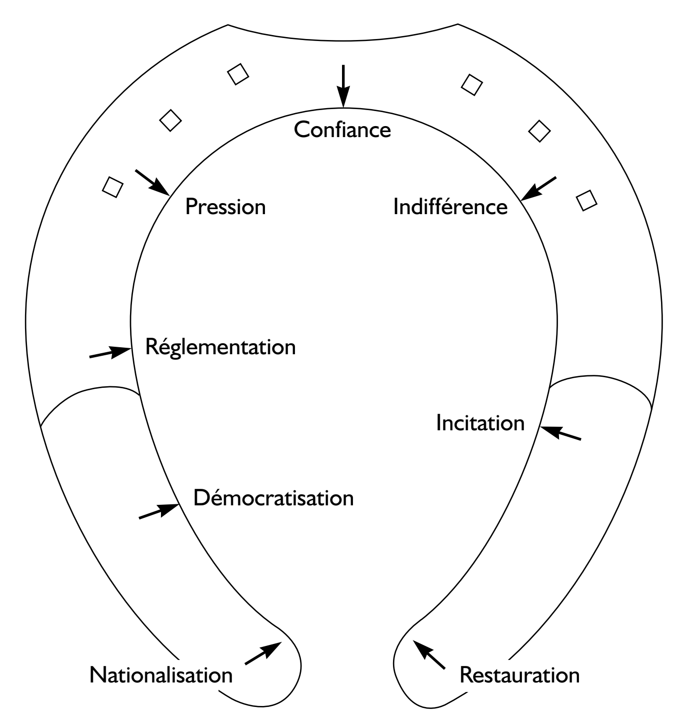


Figure 1-1 – Le fer à cheval conceptuel
(gracieusement prêté par une mule corse)
© Henry Mintzberg, 1976

- En allant plus loin sur la droite du fer à cheval se trouve la position des partisans de l'« incitation », c'est-à-dire « bien faire a un coût » (ou du point de vue de l'entreprise « faire ce qui est bien quand cela paye »). Les défenseurs de cette position reconnaissent l'existence d'un conflit réel entre les buts sociaux et les buts économiques et ils agissent clairement en faveur des seconds. Ce n'est que dans le cas où cela vaut la peine (en termes économiques) de poursuivre des buts sociaux, que l'entreprise le fera. Ici, les buts de l'entreprise ont basculé nettement en faveur des propriétaires.

- Enfin, tout à fait à droite (d'un point de vue politique sinon géographique) se trouve la position de la « restauration », occupée par ceux qui déclarent que l'entreprise devrait être restituée « à juste titre » à ses propriétaires, les actionnaires. À l'image de leurs



collègues placés à l'extrême gauche avec lesquels ils partagent le bas du fer à cheval, les partisans de cette position demandent un retour à la configuration de l'Instrument. Ainsi, les propriétaires auront retrouvé leur domination antérieure au sein de la coalition externe, et ils seront à même de contraindre l'entreprise à ne poursuivre que des buts économiques.

LES POSITIONS EN FONCTION DU CONTEXTE

Avant de débattre de chacune des positions, il sera utile de les mettre en situation les unes par rapport aux autres, dans des contextes différents.

L'angle politique

Tout d'abord, il y a le contexte de la politique conventionnelle qui apparaît dans la figure 1-2. Dans le livre *The True Believer*, Eric Hofer définit les différents profils du conservateur, du libéral, du sceptique, du radical et du réactionnaire par leur conception du passé, du présent et du futur.

> Le conservateur doute que le présent puisse être rendu meilleur et il essaye de façonner l'avenir à l'image du présent. Il s'intéresse au passé pour se rassurer dans le présent… Aux yeux du sceptique, le présent est la somme de tout ce qui s'est passé et de ce qui est à venir… Le libéral conçoit le présent comme le fruit légitime du passé, fruit qui ne cesse de grandir et de se développer vers un avenir meilleur : porter atteinte au présent revient à entamer l'avenir…
>
> Le radical et le réactionnaire détestent le présent. Ils y voient une aberration et une anomalie. L'un et l'autre sont prêts à le malmener avec témérité, et tous deux sont disposés à accepter l'idée du sacrifice de soi. En quoi diffèrent-ils ? Fondamentalement, dans leur conception de la malléabilité humaine. Le radical a une confiance absolue dans la perfectibilité infinie de la nature humaine et pense qu'il est possible, en modifiant l'environnement humain et en apprenant à former l'âme, de faire naître une société totalement nouvelle et sans précédent. Le réactionnaire ne croit pas que

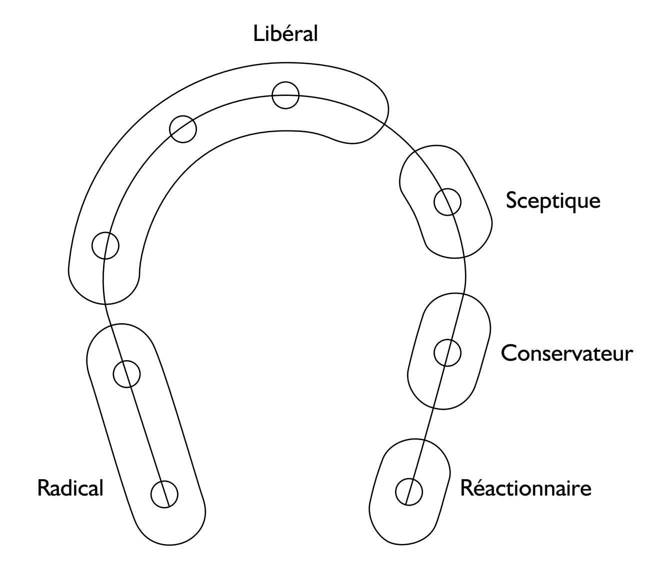


Figure 1-2 – Les positions vues sous l'angle politique

> l'homme soit pourvu de capacités inépuisables à faire le bien. Si l'on veut créer une société saine et stable, il importe de la dessiner à partir des modèles qui ont fait leur preuve dans le passé. Il voit le futur comme un retour glorieux plutôt que comme une innovation incomparable. (1966, p. 70-71)

Vues sous cet angle, les deux positions situées à l'extrême gauche du fer à cheval peuvent être qualifiées de radicales : la « nationalisation » et la « démocratisation » s'orientent vers la définition de structures de pouvoir « totalement neuves et sans précédent ». La position à l'extrême droite peut être désignée comme réactionnaire — « une restauration glorieuse ». Ce sont là les positions des « vrais croyants ». Les trois positions au centre et centre gauche — la « confiance », la « pression » et la « réglementation » sont surtout libérales et prônent une croissance et un développement du progrès. À la droite du centre, on trouve l'« indifférence », qui est la position du sceptique — le présent n'est que « la somme de tout ce qui a été et sera », tandis que l'« incitation », à sa droite, est surtout conservatrice : « Le futur est [façonné] à l'image du présent. »

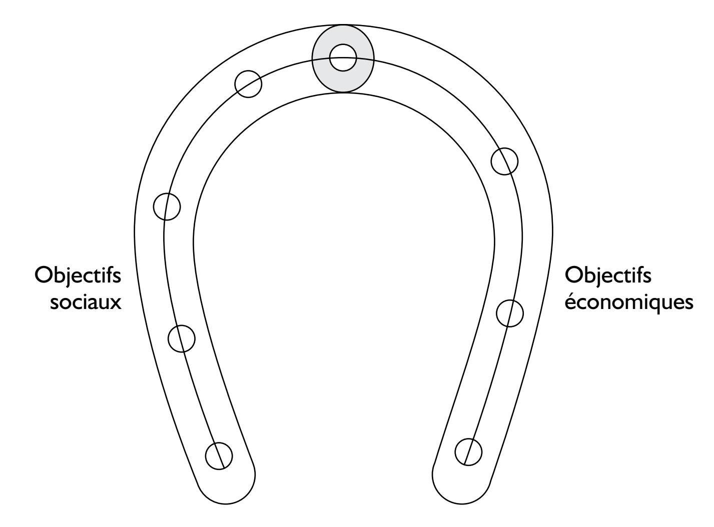


Figure 1-3 – Les positions vues sous l'angle des buts recherchés

L'angle des buts recherchés

Ensuite, il y a le contexte lié aux objectifs privilégiés par les tenants de chacune des positions indiquées dans la figure 1-3. Nous voyons ici l'aspect symétrique du fer à cheval. Les attitudes situées à gauche privilégient les objectifs sociaux, celles situées à droite préfèrent les objectifs économiques, tandis que la « confiance », position centrale, recherche un équilibre entre les deux [4].

L'angle des disciplines intellectuelles

Si l'on prend en compte les *différentes disciplines,* la figure 1-4 fait également apparaître une symétrie fondamentale.

Les positions situées à gauche se placent dans une perspective sociologique ; elles sont ancrées dans le besoin de remettre en question le contrôle des dirigeants et d'amener l'entreprise à avoir des préoccupations sociales. Leur vision du problème penche vers « On aura leur peau. » Les positions situées à droite s'inscrivent dans une perspective économique ; elles s'ancrent ici dans la nécessité de soustraire l'entreprise aux conflits sociaux. Leur vision du problème consiste à s'interroger sur

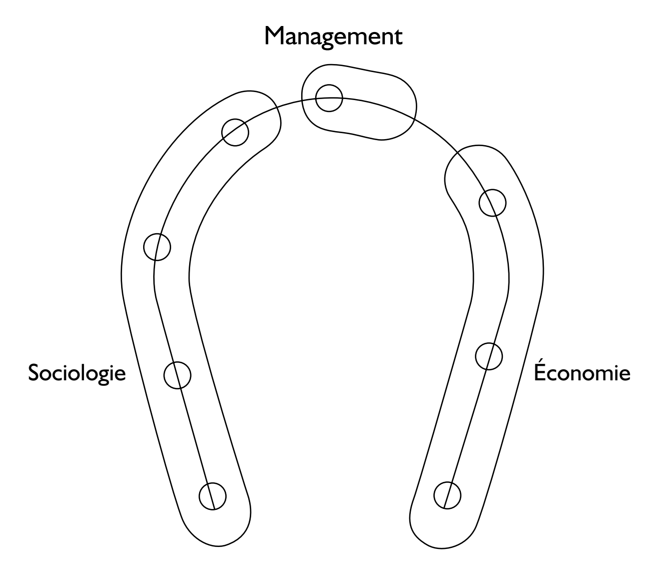


Figure 1-4 – Les positions
vues sous l'angle des disciplines intellectuelles

la façon de « conserver le caractère privé de l'entreprise » (souvent afin de « tenir les meutes à distance »). Entre les deux, la « confiance » s'inscrit dans le contexte du dirigeant. On se fait fort dans ce cas de poser la question, dans l'optique de la direction : « Où est le problème ? Nous sommes des gens bien qui prendrons tout en charge grâce à notre bonne volonté. » [5] Pour reprendre l'image de la poule aux œufs d'or, le groupe de gauche se préoccupe de savoir qui aura les œufs, le groupe de droite, combien il y en aura, et le groupe du centre s'intéresse à la poule elle-même.

L'angle des relations interpersonnelles

Ensuite il y a lieu d'analyser les différentes positions en termes de *relations interpersonnelles* et, plus précisément, de la présence de conflit ou d'harmonie dans la poursuite d'objectifs sociaux et économiques (Schneider et Lysgaard 1952). Nous voyons maintenant les positions telles qu'elles sont décrites dans la figure 1-5 ; elles ne sont pas situées le long d'une ligne continue à deux branches, mais autour d'un anneau fermé.

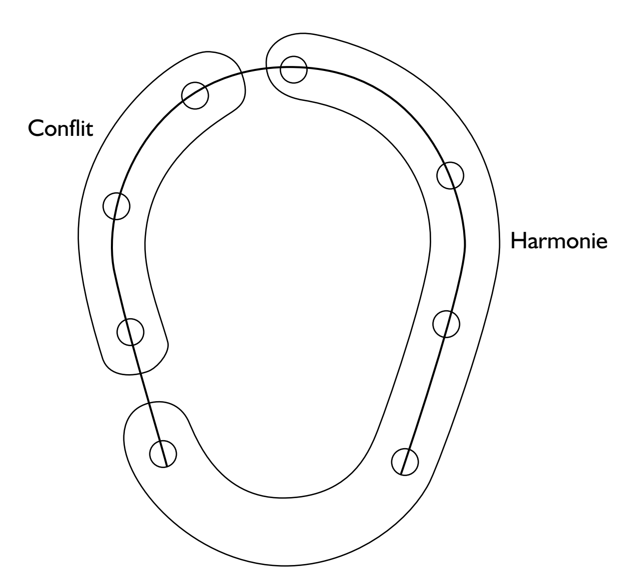


Figure 1-5 – Les positions
vues sous l'angle des relations interpersonnelles

Lorsqu'il s'agit de concilier objectifs sociaux et objectifs économiques, trois des huit positions favorisent un état permanent de conflits interpersonnels dans l'organisation. La « démocratisation » crée des conflits entre les différentes factions représentées, soit dans le conseil d'administration, soit dans la coalition interne, alors que la « réglementation » et la « pression » s'appuient l'une et l'autre sur le concept d'un pouvoir fonctionnant comme un « contrepoids » (Galbraith, 1952). Toutes les deux laissent donc entendre que le comportement de l'entreprise peut être réfréné uniquement si le pouvoir de la coalition externe est à même de contrebalancer celui de la coalition interne. Toutes les autres positions, situées à la fois à gauche et à droite de ces trois-là, offrent l'exemple d'une harmonie interpersonnelle mais pour des raisons différentes. La position du centre, la « confiance », favorise l'harmonie en permettant aux dirigeants de concilier dans leur tête (ou mieux encore, dans leur propre cœur) les objectifs économiques et sociaux. L'« indifférence » se passe totalement de conflit, même dans le cœur des dirigeants, en considérant comme allant de soi une harmonie naturelle entre les buts économiques et sociaux. Et les trois autres positions, bien plus extrêmes, font l'économie de conflits en admettant la

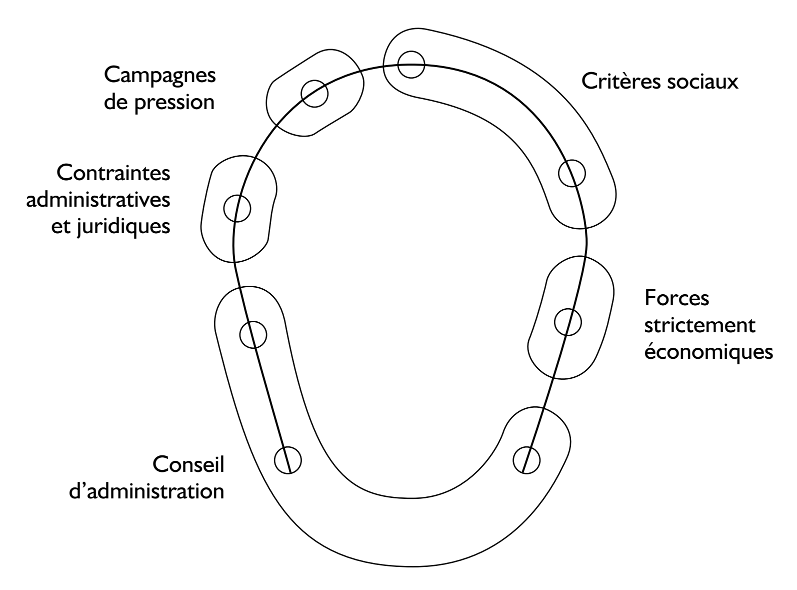


Figure 1-6 – Les positions sous l'angle des influences externes

nécessité de ne rechercher qu'une seule des deux catégories d'objectifs, l'économique dans le cas de l'« incitation » et de la « restauration », et la sociale dans le cas de la « nationalisation ».

L'angle des influences externes

La figure 1-6 décrit les positions par rapport aux types de solution, ou aux *moyens externes susceptibles d'exercer une influence*, que chacun propose face au problème du pouvoir dans l'entreprise.

Les positions les plus proches du bas du fer à cheval, à savoir les positions extrêmes, cherchent à changer l'entreprise à l'aide de moyens administratifs et juridiques. La « restauration », la « nationalisation » et la « démocratisation » réclament des changements dans la forme de gouvernement de l'entreprise, et plus précisément sur les modes de recrutement des administrateurs [6]. La « réglementation » utilise également un moyen similaire d'influence, mais il est différent : il s'agit d'un recours à une législation orchestrée par le gouvernement qui va imposer des contraintes juridiques et administratives à l'entreprise.



Poursuivons dans le sens des aiguilles d'une montre : la « pression » s'appuie sur des campagnes de pression pour résoudre les problèmes, alors que la « confiance » tout comme l'« indifférence » s'appuient sur un autre moyen externe d'influence non officiel, à savoir la norme sociale. On pense que ce sont les critères fournis par la société qui susciteront les changements nécessaires dans le comportement des entreprises. Le processus est plus direct dans le cas de la « confiance », les critères étant mis en œuvre par l'intermédiation des décideurs. Il est indirect dans le cas de l'« indifférence », les critères amenant implicitement les motifs économiques à se retrouver en phase avec les besoins sociaux. Enfin, l'« incitation » se trouve seule à écarter tout besoin d'un moyen externe d'influence pour amener les changements nécessaires, qui seront exclusivement le fait de forces économiques. Le pouvoir n'a alors aucun rôle à jouer dans les changements de comportement de l'entreprise.

L'angle du contrôle

Dans la figure 1-7 nous trouvons la réponse immédiate à la question : « *Qui* devrait contrôler les entreprises ? » Ici apparaissent clairement les divergences entre les différentes positions.

La « restauration » réclame que ce soient les actionnaires qui contrôlent les entreprises ; la « nationalisation » implique le gouvernement et la « démocratisation » propose que ce soient les employés ou d'autres groupes de détenteurs d'influence externes qui contrôlent les comportements des entreprises. La « réglementation » part du principe implicite que le gouvernement doit partager le contrôle avec la direction, tandis que la « pression » propose que ce partage se fasse entre des groupes d'intérêt particuliers (et peut-être aussi d'autres personnes) et la direction. Les trois positions restantes sont toutes favorables au contrôle effectué par la direction. La « confiance » en fait explicitement état, alors que l'« indifférence » et l'« incitation » parviennent à cette conclusion de manière implicite, en privilégiant le *statu quo*.

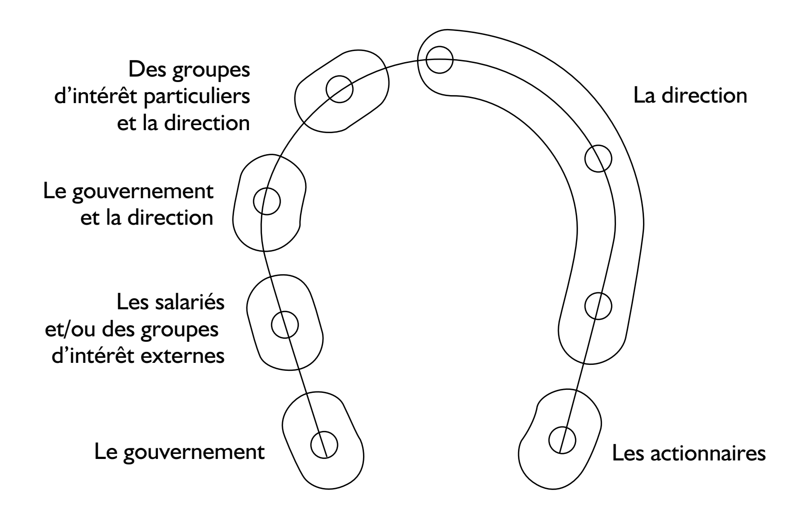


Figure 1-7 – Les positions sous l'angle du contrôle

L'angle de la configuration du pouvoir

Enfin la figure 1-8 montre le concept de *configuration du pouvoir* présent dans chacune des huit positions.

Nous voyons bien ici le rapprochement des deux extrémités du fer à cheval : les deux positions extrêmes font appel à l'Instrument, c'est-à-dire à une coalition externe dominée par un seul groupe d'influence susceptible d'imposer à l'organisation un ensemble d'objectifs bien définis. Les deux positions ne diffèrent que dans le choix du détenteur d'influence qu'elles souhaiteraient voir dominer, et des objectifs que celui-ci devrait imposer. La « nationalisation » implique que l'organisation, Instrument du gouvernement, poursuive des objectifs sociaux, alors que la position de la « restauration » voit dans l'entreprise l'Instrument de l'actionnaire privé, avec pour finalité la poursuite de buts économique. (Il est intéressant de constater que certains partisans de la position à l'extrême droite prétendent que tout mouvement en sens contraire des aiguilles d'une montre aura pour conséquence inévitable un glissement à l'extrême gauche du fer à cheval. Ils ne peuvent imaginer aucune autre configuration stable du pouvoir que celle de l'Instrument ! De plus, selon un argument fondamental en faveur de la

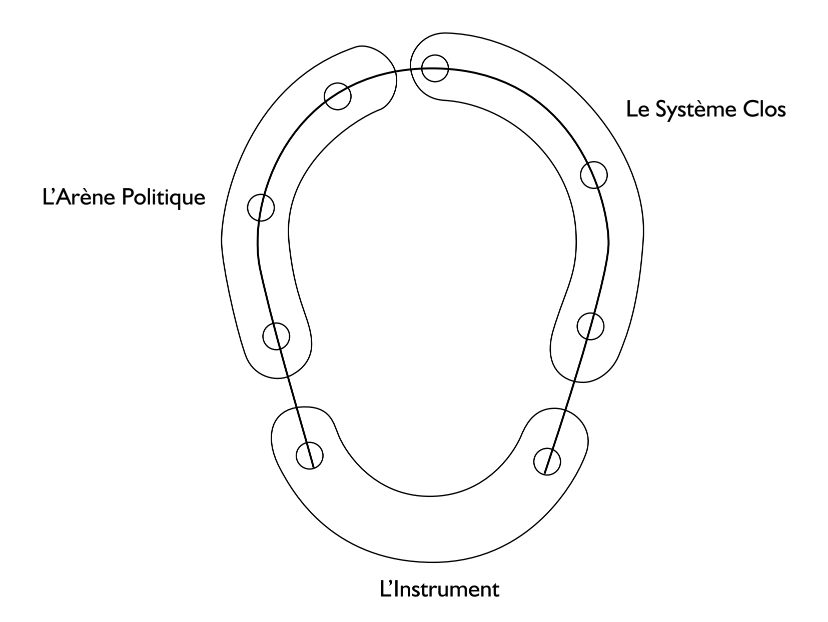


Figure 1-8 – Les positions sous l'angle de la configuration du pouvoir

nationalisation, celle-ci est l'unique moyen de se débarrasser du pouvoir (inévitable et réel) des possédants. Les positions extrêmes excluent toute éventualité d'une situation intermédiaire !) Les trois autres positions sur la gauche du fer à cheval — la « démocratisation », la « réglementation » et la « pression » — en incitant les protagonistes à des situations de conflit (voir la figure 1-5) favorisent (plus ou moins) implicitement la mise en place de la configuration de pouvoir de l'Arène Politique. En acceptant une situation de *statu quo* pour la répartition du pouvoir, chacune des trois positions restantes, du centre et de la droite modérée, soutient implicitement la configuration de pouvoir du Système Clos, du moins dans la mesure où les administrateurs gardent le contrôle de l'entreprise (encore qu'il ne faille pas nécessairement et uniquement poursuivre les objectifs du système). La position de la « confiance » part du principe que l'on peut compter sur les administrateurs pour se donner des objectifs sociaux sans formes directes d'influence externe (autres que des normes sociales). Il en va de même, à l'évidence, pour la position de l'« indifférence » ; il faut

signaler néanmoins qu'en l'absence de campagnes menées à partir de la position de la « pression », la position de l'« indifférence » s'effondre. En effet, un argument cher aux partisans de l'« indifférence » dit que « bien faire est rentable » car c'est la seule façon de s'assurer la passivité de la coalition externe ! Et l'« incitation » est une position qui laisse les administrateurs responsables puisque les objectifs sociaux n'existent que dans la mesure où des incitations économiques les favorisent [7].

Après avoir situé nos huit positions autour du fer à cheval et les avoir placées dans des contextes différents, nous allons les étudier les unes après les autres.

2

La « nationalisation »

En réexaminant la question de « la responsabilité publique de l'homme d'affaires », Robert Ackerman fait remarquer qu'une nouvelle vision du monde de l'entreprise est apparue,

> dans laquelle : (a) le marché soumis au jeu de la concurrence a été remplacé par des marchés gérés de manière oligopolistique, c'est-à-dire des marchés où ne se retrouve qu'un nombre limité d'acteurs ; (b) le chef d'entreprise, qui ne se sent plus tenu de défendre les intérêts des actionnaires a, en réalité, adopté une attitude qui consiste à optimiser des buts non lucratifs ; (c) la grande entreprise et le gouvernement sont devenus tellement interdépendants que séparer leurs tâches n'a absolument plus rien à voir avec la réalité… D'une manière générale, le problème survenu est issu du pouvoir des entreprises. La solution implique un choix essentiel entre une certaine abrogation du pouvoir ou sa mise sous contrôle. (1973, p. 406)

Si l'entreprise qui a atteint sa maturité est « un bras de l'État » (Ackerman reprend ici une citation de John Galbraith), alors une solution évidente consiste à en faire un *agent* de l'État, autrement dit à anéantir son pouvoir en la nationalisant. Les propos de Berle et Means semblent aboutir à la même conclusion.

> Peu d'entreprises américaines, et aucune grande entreprise, peuvent envisager que leurs usines, leurs outils et leurs organisations leur appartiennent, et qu'elles peuvent en faire ce qu'elles veulent… Les entreprises sont essentiellement le résultat de constructions politiques. La pérennité de leur existence, leur capacité à accumuler des dizaines de milliards d'actifs et de retirer des bénéfices de leur production et de leurs ventes font d'elles un élément important de l'approvisionnement des États-Unis. Elles sont un auxiliaire officieux de l'État. (1968, p. xxvii)

Si c'est officieux, pourquoi ne pas officialiser la situation ?

LA NATIONALISATION EN THÉORIE ET DANS LA PRATIQUE

La nationalisation consiste à « penser que le pouvoir économique doit appartenir à la collectivité et être retiré aux petits groupes qui le détiennent encore » (Jenkins 1976, p. 13). D'un point de vue théorique, la nationalisation conserve les aspects bureaucratiques de la coalition interne de l'entreprise. L'appareil bureaucratique devient simplement un Instrument de l'État au lieu d'être un Système Clos assujetti au pouvoir de ses administrateurs. Autrement dit, l'État, en tant que nouveau détenteur dominant d'influence, se contenterait de conserver les systèmes de contrôle intacts, et ne ferait que remplacer un ensemble d'objectifs par un autre : les objectifs du système se convertiraient en objectifs sociaux. Les cadres dirigeants changeraient vraisemblablement, un nouveau PDG proche du gouvernement serait nommé, et le surplus serait redistribué. En réalité, un nouveau programme serait installé dans cet ordinateur connu sous le nom d'entreprise.

C'est du moins ainsi que la nationalisation se présente aux yeux de ses partisans : une prise de pouvoir au sommet pour réorienter le travail de la bureaucratie. C'est clair et net. Dans la réalité, les effets de la nationalisation sont plus compliqués qu'il n'y parait. D'abord, les nouveaux objectifs sociaux ne sont pas aussi facilement mis en œuvre que ceux de croissance et de profit. Améliorer l'emploi, assurer un environnement propre, fabriquer des produits sains (sans oublier de soutenir

une quantité de projets gouvernementaux en cours) sont difficiles à concrétiser dans un système de contrôle bureaucratique. Qui plus est, le gouvernement, plutôt que d'agir en tant qu'unique agent d'influence à la volonté cohérente, risque de le faire par l'intermédiaire d'une pléthore de ministères et organismes gouvernementaux aux objectifs éparpillés et contradictoires. Ainsi la nationalisation, comme nous l'avons compris dans la description de l'usine soviétique faite par Frank, peut aboutir à une telle cacophonie que l'organisation, au lieu d'être un Instrument, finit par devenir une Arène Politique, ou même par retourner au stade du Système Clos. En effet, la nationalisation encourage les autres agents d'influence externe soucieux de contrôler le comportement de l'entreprise à exercer leur influence sur le gouvernement lui-même, rendant ainsi la situation plus compliquée : « Plus le gouvernement intervient activement dans la résolution des conflits concernant l'entreprise, et plus il est probable que les adversaires déplaceront leur champ de bataille de l'entreprise vers le terrain politique. "Contrôler" le gouvernement peut alors permettre de prendre le "contrôle" de l'entreprise » (Papandreou, 1952, p. 203).

LA NATIONALISATION EN GÉNÉRAL ET EN PARTICULIER

Un point intéressant du débat américain sur le contrôle des entreprises est que la nationalisation n'apparaît presque jamais comme une prise de position générale, du moins pas dans la presse « reconnue ». Ceci est moins vrai au Canada où de nombreux services publics ont été nationalisés : une entreprise chimique, une entreprise de développement (lancée comme un conglomérat destiné à racheter des entreprises privées [1]), une compagnie pétrolière, et une chaîne de radio et de télévision, pour n'en citer que quelques-unes. Ce n'est pas vrai non plus en Europe occidentale où les entreprises d'État sont bien plus répandues, et où le débat sur la nationalisation est toujours vigoureux. Aux États-Unis, le mot nationalisation constitue presque un sujet tabou, même parmi les commentateurs les plus libéraux. Aucun des auteurs s'intéressant aux problèmes du contrôle des entreprises — y compris ceux mentionnés au début de ce chapitre — n'est prêt à y voir une solution. Le politologue Robert Dahl, qui se situe nettement à gauche sur

l'éventail politique américain, considère qu'il existe une solution au problème du contrôle de l'entreprise qui *ne* devrait *pas* être sérieusement prise en compte : « Un socialisme centralisé, bureaucratique, a si peu d'arguments en sa faveur que même les socialistes — des socialistes démocrates de toute façon — l'ont pratiquement abandonné » (1971). Quant à George Cabot Lodge, il écrit à propos de l'énergie électrique :

> La nécessité d'une intervention fédérale dans la programmation de l'avenir de l'énergie électrique est évidente. Les compétences en matière de production d'énergie régionale devraient être prévues ; la recherche sur les nouvelles technologies doit être renforcée, il faut prendre des décisions sur le choix des sites et des technologies. Le problème, d'échelle nationale, est bien trop vaste pour être laissé entre les mains de quelques entreprises privées.
>
> Mais ceci ne signifie pas que ces entreprises doivent être nationalisées. Cependant, cela risque d'arriver si des mesures plus intelligentes ne sont pas prises rapidement. Ces entreprises doivent prendre conscience de ce que le gouvernement, et lui seul, peut et doit faire : programmer l'allocation des ressources et tirer les conclusions d'une analyse critique coûts-avantages. Pour cela, le gouvernement doit intervenir avec autorité et cohérence. (1974a, p. 72)

La nationalisation ne va tout simplement pas de pair avec l'idéologie américaine dominante qui voit dans la détention d'un bien privé un droit naturel et absolu. « Adam Smith (suivant, en cela, l'enseignement de Locke) considérait la propriété comme un "droit naturel" et le fait de la protéger comme une loi de la nature » (Berle et Means, 1968, p. 299). Mais la détention d'un bien n'est pas plus un droit absolu dans notre société industrielle qu'elle ne l'est dans la jungle. C'est une possibilité, un point c'est tout, issue des mécanismes qui existent dans l'une et dans l'autre. Dans un cas, les biens peuvent être acquis à titre privé grâce à des lois érigées par l'État — qui sont les règles du jeu — et conservés grâce aux instances gouvernementales qui font appliquer ces lois ; dans l'autre cas, c'est la prouesse physique qui permet à un individu d'amasser et de conserver un bien. Autrement dit, la détention de biens dans la société est liée à des lois qui, par exemple, accordent à un

individu le droit de posséder un terrain en ville et des actions d'une société ; mais elles lui refusent le droit de posséder du terrain dans un parc naturel ou des actions dans le monde animal.

C'est ainsi que de nouvelles lois peuvent modifier la législation en matière de propriété. Le gouvernement peut, quand il le décide, supprimer le droit de posséder certains types de biens. On peut débattre des effets de la nationalisation, mais on ne peut refuser au gouvernement le droit de la mettre en place, à savoir transformer une entreprise privée en un bien public appartenant à la collectivité ; le gouvernement assume simplement l'indemnisation quelle qu'elle soit. La nationalisation n'enfreint ni loi sociale, ni loi naturelle. Aussi doit-on alors se demander : (a) Un gouvernement démocratique peut-il nationaliser en toute impunité ? Le peuple soutiendra-t-il cette démarche ? Et, plus important, (b) La nationalisation est-elle source d'améliorations ?

Le pragmatisme incite à répondre à ces deux questions, « en général, non ; en particulier, oui parfois ». Car, en dépit de la répugnance *générale* à nationaliser aux États-Unis, le fait est que la nationalisation apparaît comme une solution *particulière* apportée à des problèmes spécifiques. Chaque fois qu'une entreprise importante rencontre de graves difficultés telles que le risque de faire faillite avec la perte vraisemblable de milliers d'emplois, l'intervention directe et massive de l'État, qui comprend souvent la nationalisation, apparaît naturellement comme une option possible. Et il arrive que cette option de la nationalisation aboutisse. Les voyageurs aux États-Unis utilisent de nos jours Amtrak ; c'est une entreprise de service public gouvernementale qui fournit depuis des années l'énergie aux habitants du Tennessee ; sans oublier que l'US Post Office était jadis une entreprise privée. Peu de gens contestent ces arrangements. Et pourtant, l'idée que d'autres entreprises assurant des services publics — les compagnies d'électricité par exemple — soient nationalisées suscite bien des levées de bouclier.

Nous n'insinuons pas que nationaliser soit généralement approprié ou efficace — tout dépend des circonstances — nous affirmons simplement que, même en Amérique, la « nationalisation » est acceptable, dans des cas particuliers sinon en général. Le fait est que des gouverne-

ments l'adoptent parfois sans inconvénient, que les populations y sont parfois effectivement favorables, et qu'il arrive même qu'avec la nationalisation les choses aillent parfois mieux.

La nationalisation pour le meilleur et pour le pire

Ce qui demeure inacceptable aux États-Unis, c'est de voir dans la nationalisation une solution largement adoptée au problème du pouvoir dans l'entreprise ; et à bien des égards, cela se comprend. Une nationalisation à grande échelle — à l'image de celles de l'autre côté de l'ancien rideau de fer — crée une société de type monolithique, qui centralise le pouvoir, réduit la dissidence et décourage toutes formes d'adaptation. De plus, le passage du Système Clos à l'Instrument n'affaiblit pas la machine bureaucratique. Il l'intensifie plutôt. Bien des problèmes sociaux des sociétés tentaculaires proviennent de leur appareil bureaucratique. Qui plus est, ainsi que nous l'avons déjà fait remarquer, les objectifs sociaux ne peuvent être réalisés dans les systèmes de contrôle de la machine bureaucratique et, malgré les intentions du gouvernement, ont encore tendance à être remplacés par les objectifs économiques après une nationalisation.

Alors leader du parti travailliste en Grande-Bretagne, Harold Wilson présenta la nationalisation comme une façon d'« obliger ces entreprises nationales et internationales qui sont de plus en plus anonymes, floues, sans visage, plus souvent encore sans âme, à répondre de leur pouvoir devant le public » (cité par Epstein, 1977, p. 285). Mais, comme Epstein le précise dans son analyse, les résultats sociaux des entreprises nationalisées en Grande-Bretagne « n'ont pas été manifestement meilleurs » que ceux des entreprises privées « quand on prend en compte des préoccupations sociales plus importantes telles que le degré de satisfaction des consommateurs pour les biens et services, les relations ouvriers-patronat, la démocratie industrielle et la participation des salariés, ou encore la protection de l'environnement » (p. 284). Epstein conclut en disant que le fait « que l'État soit le propriétaire ne résout pas en soi le problème de la responsabilité sociale » (p. 310).

Même dans le cas où le gouvernement est propriétaire — ou peut-être à cause de cet état de fait — la machine bureaucratique reste sans visage, sans âme [2].

Ainsi, l'ouvrage de Clive Jenkins, *Power at the Top,* ayant pour sous-titre *A Critical Survey of the Nationalized Industries* [3] (en Grande-Bretagne), offre une lecture intéressante. Se présentant comme un partisan de la nationalisation (cela a été mentionné précédemment dans le chapitre), Jenkins fournit des tentatives d'explication aux échecs des administrations, mais n'en attribue aucune aux problèmes inhérents à la nationalisation elle-même : « On peut considérer que les industries nationalisées sont devenues un instrument du maintien des classes sociales figées de la société britannique » (p. 21) ; « il s'est produit une contre-révolution programmée ayant eu pour conséquence le retour de partisans actifs de l'ancienne propriété privée et de leur volonté affichée d'orienter les dirigeants des industries nationalisées » (p. 22) ; British Petroleum n'a pas cessé d'être « un membre du consortium pétrolier, qui a soutenu tour à tour un premier ministre fantoche et un roi féodal au Moyen-Orient » (p. 34) ; « on peut dire que la nationalisation n'a pas, jusqu'à présent, répondu aux attentes [d'une participation plus importance des salariés], précisément parce que trop de pouvoir reste entre les mains des dirigeants, et pas assez n'a été donné aux salariés » (d'après Hugh Gaitskell, p. 272). En mettant l'accent sur l'incapacité de la société à récolter les bénéfices sociaux de la nationalisation, Jenkins ne fait que dénoncer l'échec de la nationalisation à les engendrer.

Par ailleurs, si la nationalisation risque de ne pas résoudre les problèmes sociaux parce qu'elle ne change, finalement, ni la structure de l'entreprise ni son fonctionnement, l'entreprise d'État peut parfois, pour les mêmes raisons, fonctionner aussi efficacement que la meilleure des entreprises privées, du moins dans un contexte de respect et de soutien. Ainsi la France possède-t-elle la firme automobile Renault, qui réussit extrêmement bien, nationalisée après la guerre. Au Canada, on trouve, parmi les industries les plus respectées du continent : dans le domaine de l'énergie la société Hydro Québec (propriété de la Province), dans le domaine des transports les compagnies Canadian National et Air Canada (propriétés de la Fédération canadienne) et les sociétés Canadian Broadcasting Corporation et National Film Board

dans le domaine du divertissement (la première créée à partir de la nationalisation d'un certain nombre d'entreprises saines, la seconde après une série de banqueroutes, et les dernières virent le jour comme entreprises d'État.) Au moment de la rédaction de ces lignes, le fait de comparer les résultats de ces entreprises avec ceux des trois constructeurs automobiles américains les plus importants, un bon nombre des entreprises américaines de service public, la plupart des compagnies aériennes et sociétés de chemin de fer, et une bonne partie des sociétés de média, toutes américaines, plaiderait en faveur des nationalisations. Autrement dit, il y a plus à attendre des résultats d'une entreprise et de son esprit d'innovation que de ses seuls propriétaires.

Certes, aux États-Unis, l'inefficacité des entreprises qui ont l'État pour propriétaire peut très bien être perçue comme une sorte de prophétie dont on verrait la réalisation (tout comme leur efficacité pourrait agir de la même façon, ailleurs). Dans l'ensemble, les Américains estiment que la propriété exercée par l'État conduit à des mécanismes d'interférence, de politisation et d'inefficacité. Ce point de vue est à l'image de leur système de gouvernement qui, fondé sur la division des pouvoirs, tend à politiser les agences gouvernementales davantage que ne le ferait un système de gouvernement parlementaire, à l'image de celui utilisé au Canada. Mais, au-delà de cela, il se peut que les organisations gouvernementales américaines ne puissent s'empêcher de coller à l'image de leur inefficacité, qui les gêne pour recruter des hommes de talent et les empêche de surmonter les résistances, enracinées chez leurs clients, à traiter avec le gouvernement. Les Canadiens souffrent moins de ces partis-pris — peut-être cela s'explique-t-il en partie par le fait que la propriété exercée par l'État s'est révélée une alternative fiable à la domination étrangère sur d'importants secteurs de l'économie — et les entreprises d'État y engrangent d'excellents résultats.

Que faut-il alors conclure quant aux rôles de la « nationalisation » ? D'abord qu'elle ne constitue pas une réponse au problème des réalisations sociales des très grandes entreprises. Il ne faut pas non plus, évidemment, la préférer pour son efficacité économique, encore que nous ayons essayé de donner la preuve qu'une entreprise nationalisée peut parfois bien fonctionner. Mais logiquement, il faut réunir deux conditions pour que cela soit le cas.

Il faut tout d'abord qu'une mission jugée nécessaire ne puisse être remplie par le secteur privé ou, du moins, pas de façon satisfaisante. C'est vraisemblablement ce qui permet d'expliquer pourquoi les États-Unis ont un système postal étatique, et pourquoi certaines banqueroutes de sociétés sensibles aux États-Unis, dans le domaine du transport par exemple, ont obligé le gouvernement à les acquérir. Cela permet également d'expliquer une bonne partie des reprises d'entreprises par le gouvernement canadien. Comme nous l'avons remarqué, cela s'est avéré la seule alternative fiable à la domination étrangère dans de nombreux secteurs de l'économie qui avait créé bon nombre de problèmes dans le pays.

Il faut ensuite qu'un secteur soit tellement lié à la politique de l'État que la meilleure façon de diriger ces organisations consiste à les utiliser comme acteurs directs du gouvernement. C'est la raison pour laquelle le gouvernement canadien possède une compagnie pétrolière qui s'appelle Petrocan. (Une raison supplémentaire, bien sûr, consiste à vouloir faire en sorte de diminuer, dans ce secteur, l'actionnariat étranger.) Ainsi, à un moment où le pétrole manquait et où Exxon adressait à ses raffineries américaines le brut vénézuélien destiné à ses succursales canadiennes, le gouvernement canadien put se tourner vers Petrocan, la seule entreprise d'État à bien connaître cette industrie complexe. Les gouvernements canadien et vénézuélien ayant rapidement conclu des contrats purent se passer de l'intermédiaire étranger.

Pour clore ce débat, nous remarquons que la rhétorique ne suffit pas à définir le rôle et la pertinence de la nationalisation parmi les huit positions, mais que les possibilités qu'offre cette position à faire face à des problèmes immédiats le peuvent. Il ne faudrait certainement pas envisager la « nationalisation » comme une solution miracle à la question du contrôle des entreprises, mais il ne faudrait pas non plus la rejeter sans autre forme de procès.

3 La « démocratisation »

Une position moins extrême, bien que toujours sur la gauche du fer à cheval conceptuel — donc radicale, du moins dans le contexte du débat américain — consiste à proposer des mesures officielles pour élargir les bases de la conduite des grandes entreprises à démocratiser :

> Les défenseurs de cette position affirment que les grandes entreprises ne sont pas des entités uniquement économiques et sociales, mais également politiques. Il s'ensuit que leurs activités doivent être soumises aux mêmes règles de contrôle démocratique que les institutions politiques. L'argument va plus loin : la démocratie qui se limite à la seule sphère politique ne permettra pas la mise en place d'un ordre social démocratique, aussi longtemps que la plupart des organisations auxquelles le citoyen est confronté quotidiennement offriront des structures de type autoritaire. Il n'y a d'espoir pour une démocratie stable et véritable que s'il existe un esprit de participation dans le processus décisionnaire qui est au cœur des entreprises commerciales. (Bergmann 1975, p. 27-28)

Même aux yeux des cadres, selon Jay, l'entreprise ne représente pas un espace dans lequel le citoyen exerce son libre arbitre :

> Pendant une bonne partie de leur vie (leurs quarante années de travail), ils ne jouissent d'aucune des libertés fondamentales : aucune liberté politique — les entreprises ont rarement le courage

> de prendre le risque d'un antagonisme avec ses clients parce qu'un de ses cadres fait campagne en faveur d'un parti politique ou se présente aux élections ; aucune liberté de publier — ils ne peuvent pas écrire un article sans le soumettre à l'approbation de leur entreprise ; aucune liberté d'expression — s'ils font part à la presse de l'incompétence de leur conseil d'administration, ils sont remerciés… ; aucun droit juridique, il n'existe pas d'instance juridique indépendante du patronat — les cadres peuvent voir leur carrière anéantie ou une promotion bloquée pour des raisons totalement injustes telles que les caprices ou lubies d'un supérieur hiérarchique ; ils n'ont aucune espèce de représentation dans les instances qui décident de la marche de l'entreprise, aucun avis à donner à ceux qui la dirigent, même si les décisions prises risquent d'affecter considérablement leur vie. (1970, p. 26-27)

De nos jours, et c'est la loi, ce sont les actionnaires qui dirigent l'entreprise grâce à leurs administrateurs, tandis que les dirigeants servent de tiers mandatés pour administrer leurs biens. Cependant, et nous l'avons constaté, du fait que l'actionnariat est dispersé, les actionnaires n'exercent aucun contrôle direct. Ils se contentent de jouer leur rôle de fournisseurs de capitaux, et ce sont les dirigeants qui ont le contrôle de l'entreprise. C'est ce qui permet aux partisans de la « démocratisation » d'attaquer l'entreprise de deux façons. Ils peuvent admettre cette fiction légale pour critiquer l'étroitesse de la base de contrôle de l'entreprise et affirmer que les actionnaires doivent faire place à d'autres personnes concernées par ce qui s'y fait. Ou dénoncer la réalité et remettre en question la légitimité du pouvoir des dirigeants, les obligeant à se soumettre à d'autres. Dans l'extrait qui suit, tiré d'un article de presse intitulé « La citoyenneté dans l'entreprise », le politologue Robert Dahl fait la synthèse de ces deux points de vue en un argument unique :

> Ainsi, ceux qui dirigent l'entreprise refusent toute forme de citoyenneté à toutes les personnes concernées, hormis aux actionnaires qui constituent le seul groupe de personnes qui n'exercent pas leurs droits, ne le feront pas à l'avenir et, vraisemblablement, ne le peuvent pas. Il importe de s'interroger sur la possibilité et la manière d'attribuer des pleins droits « à gouverner l'entreprise », semblables à ceux dont jouissent les citoyens, à des groupes

> concernés par les décisions prises et qui exerceraient leurs droits plus efficacement que les actionnaires et plus légitimement que les administrateurs en place. (1971, p. 9)

Comment peut-on instaurer la démocratie dans une entreprise ? La réponse est loin d'être évidente. « Un vote par tête », par exemple, ne nous indique ni qui vote, ni l'objet des votes. Aussi nous faut-il scinder la question en deux : quels sont les moyens nécessaires à la mise en place d'une démocratie au sein de l'entreprise ? Quelles sont les personnes concernées par ce processus ?

Dans ce chapitre, nous allons envisager les deux principaux moyens de démocratisation. Le premier se concentre sur le conseil d'administration et implique l'élection de ses représentants. C'est ce nous appelons la *démocratie représentative*. Le second consiste à mettre en place une procédure interne impliquant directement toutes les personnes concernées. C'est ce que nous appelons la *démocratie participative*. Il faut noter que le premier moyen évoqué ci-dessus est formel et indirect — en rapport avec la conduite officielle de l'entreprise — alors que le second, même s'il implique une représentation officielle, va au-delà du pouvoir pour permettre à certains détenteurs d'influence de se prononcer sur les actions concrètes de l'entreprise.

En gros, n'importe quel individu (ou collectivité) concerné par les activités de l'entreprise peut se voir impliqué dans l'un ou l'autre type de démocratie. Il peut s'agir des propriétaires, des clients, des fournisseurs, des représentants de la société civile ou de groupes particuliers, des dirigeants, des analystes, du personnel logistique, des opérateurs. Le problème consiste à déterminer comment cette personne sera représentée. La plupart des propositions font intervenir deux groupes principaux. D'une part, essentiellement les *employés* : dans certains cas il peut s'agir de tous les salariés, dans d'autres cas, les « travailleurs », mot qui peut désigner les opérateurs et probablement aussi une partie du personnel, voire du personnel d'encadrement aux échelons inférieurs de la hiérarchie. Le débat en Europe sur la démocratie au sein de l'entreprise s'est concentré sur ce groupe. D'autre part, des *groupes d'intérêt* extérieurs : consommateurs, minorités, défenseurs de l'environnement, représentants des collectivités locales ou de l'« intérêt général », et ainsi de suite. Le débat nord-américain portant sur la démocratie dans l'entreprise — du moins tel qu'il commence à évoluer

— se concentrerait plutôt sur ces groupes d'intérêt. Pour l'essentiel, le premier concerne les détenteurs d'influence internes, et l'autre les détenteurs d'influence externes.

En mélangeant ces deux moyens et ces deux groupes, l'on obtient quatre formes principales de démocratie dans les entreprises, qui sont représentées par le tableau à deux entrées de la figure 3-1. Enfin, en théorie. À une exception près, ces formes de démocratie dans l'entreprise n'ont pratiquement jamais abouti — ou même été abordées dans la pratique. Qu'elles puissent fonctionner au sein de l'entreprise fait toujours l'objet d'un débat, nous le verrons, mais nous découvririons également que certaines formes de démocratie ont pratiquement été mises en place dans d'autres types d'organisation.

		Groupes concernés	
		Détenteurs d'influence	
		internes (employés)	**externes (groupes d'intérêt)**
Moyens	**Conseil d'administration**	Démocratie représentative ouvrière (modèle européen de cogestion)	Démocratie représentative pluraliste (modèle américain de défense de l'intérêt public)
	Processus de décision interne	Démocratie participative ouvrière (conseils d'ouvriers)	Démocratie participative pluraliste (comité de conception de nouveaux produits)

Figure 3-1
Les quatre principales formes de démocratie dans l'entreprise

Ce que nous appelons la *démocratie représentative ouvrière* a fait l'objet d'un très grand intérêt, particulièrement en Europe, où elle a été au centre des discussions. Il se trouve que c'est en Yougoslavie que cette forme de démocratie dans l'entreprise a été la plus approchée ; les salariés de toutes ces entreprises yougoslaves, jusqu'à la plus petite, en sont les propriétaires officiels, et leurs représentants occupent tous les postes

des conseils d'administration. La démocratie représentative ouvrière, encore appelée cogestion, a été à moitié réalisée dans les grandes et moyennes entreprises en Allemagne, les représentants des salariés partageant les sièges du conseil d'administration avec les représentants des actionnaires.

Ce que nous pouvons appeler la *démocratie représentative pluraliste* a fait l'objet de bien moins d'attention mais a constitué la base d'un débat en Amérique. À notre connaissance, il n'existe pas une seule entreprise qui, d'une façon ou d'une autre, s'approche de cette forme de démocratie ; mais les efforts pour faire élire des administrateurs défenseurs de l'« intérêt public » ou des représentants de groupes particuliers de consommateurs ou de défenseurs de l'environnement à des conseils d'administration reflètent bien cet état d'esprit.

Il est aisé de comprendre, à défaut de le faire aboutir, ce qui constitue les formes représentatives de la démocratie dans l'entreprise, à savoir le contrôle du conseil d'administration. C'est une autre histoire que de définir ce qu'est la démocratie participative. Les discussions à propos de cette dernière ont été moins poussées et plus confuses ; peu de résultats en sont sortis. La *démocratie participative ouvrière* revient à donner aux salariés le contrôle de la prise de décision. La création de conseils d'ouvriers dans certaines entreprises européennes suggère quelques orientations en ce sens. La *démocratie participative pluraliste* est vraisemblablement la forme de démocratie en entreprise la plus difficile à définir, puisque rien n'est dit clairement sur ceux qui sont impliqués ou sur les moyens mis en œuvre pour ce faire. Au moins la démocratie participative ouvrière indique-t-elle clairement *qui* doit être partie prenante. Tout ce que nous savons dans le cas présent est que divers détenteurs externes d'influence doivent être admis dans la prise de décision interne. On pourrait donner pour exemple d'une mesure prise dans ce sens la nomination de représentants de groupes de consommateurs au sein d'une commission de création d'un nouveau produit.

Examinons d'un peu plus près ces quatre formes de démocratie dans l'entreprise.

La démocratie représentative au sein de l'entreprise

Ceux qui cherchent à élargir les fondements légaux du pouvoir dans l'entreprise ont trouvé avec le conseil d'administration l'endroit évident où commencer leur lutte, afin que certains sièges soient réservés à des groupes définis. Ils ont recherché une sorte de démocratie représentative dans l'entreprise, où certains détenteurs d'influence pourront élire leurs propres représentants au sein de l'instance qui contrôle légalement l'entreprise.

Le débat en Amérique : la représentation des groupes d'intérêt

Le débat portant sur la démocratie représentative a pris une forme tout à fait différente en Europe et aux États-Unis. Alors que les partisans européens de la « démocratisation » s'attellent essentiellement, depuis quelques années, à élargir le conseil d'administration aux salariés — en cherchant un fonctionnement démocratique de type constitutionnel entre tous les membres —, les partisans américains, bien moins nombreux, ont cherché ces dernières années à développer la représentation de groupes d'intérêt externes tels que les consommateurs et les minorités. Ainsi, Robert Dahl parle d'autogestion pour l'Europe, mais lorsqu'il se réfère au schéma américain, il parle de « gestion de groupe d'intérêt » : « Cette dernière appellation convient bien mieux au tempérament américain que l'autogestion. Il est symptomatique de l'éthique et la culture américaine de laisser entendre que des intérêts contradictoires peuvent et doivent faire l'objet de négociations ; il importe donc que toutes les parties concernées s'asseyent à la table du conseil d'administration. Ce serait typiquement américain que d'agir ainsi. » (1971, p. 9).

Ce qu'il conviendrait mieux d'appeler une représentation de groupes d'intérêt [1] est devenu il y a peu un sujet de controverse aux États-Unis, bien qu'il y ait eu un exemple au tout début du XXe siècle. Six des vingt-quatre membres du conseil d'administration de Prudential Insurance sont nommés en tant qu'administrateurs civils par le Premier Magistrat de la Cour suprême du New Jersey, qui est l'état où se trouve le siège de l'entreprise Prudential Insurance. Cette disposition, mise en

place dans les compagnies d'assurance de cet état après qu'une étude des problèmes de ce secteur a été menée en 1906, a été jugée « tout à fait viable » par la société, d'après un rapport du Conference Board (Bacon et Brown, 1975, p. 48). En vérité, la législation du New Jersey exigeant la présence d'administrateurs civils fut abrogée en 1949, mais la pratique fut réintroduite en 1953 « à la demande de la direction de Prudential elle-même » (p. 48). Évidemment, le problème de la représentation est connu des organismes à but non lucratif tels que les universités et les hôpitaux, qui depuis de nombreuses années ont dû gérer le problème de l'attribution de sièges dans leurs conseils d'administration à des électeurs. Certes, nous l'avons déjà vu au chapitre 7 du *Pouvoir dans les organisations*, certains ont réussi à mettre en place une sorte de démocratie représentative, comme les hôpitaux au Québec où des sièges au conseil d'administration sont, selon la législation du gouvernement provincial, officiellement attribués à des représentants des usagers, du personnel médical et non médical, des autorités locales, et autres.

La représentation de groupes d'intérêt dans le secteur privé est entrée dans la conscience américaine en 1970 avec la « campagne General Motors ». Elle correspondait à une tentative d'un groupe de juristes de Washington (dont Ralph Nader) d'obliger GM à apporter un certain nombre de changements dans la direction de l'entreprise, en particulier faire élire des administrateurs connus pour leur souci de l'« intérêt public ». Ce groupe, et c'est intéressant, ne prit pas la voie qui allait de soi : faire du lobbying sur le gouvernement pour qu'il promulgue des lois destinées à élargir la base légale du pouvoir au sein de l'entreprise. Il préféra œuvrer dans le cadre juridique existant : il chercha simplement à activer l'actionnariat dormant de l'entreprise en se servant des mandats de procuration.

L'histoire de la campagne GM (les journaux en ont beaucoup parlé) s'est déroulée ainsi : en juin 1970 un groupe de personnes, porteur d'un projet d'encouragement à la responsabilité, acquit 12 actions GM (sur le quart de milliard existant !). En tant qu'actionnaires, ces personnes présentèrent une demande officielle pour que neuf propositions portant sur la responsabilité civile de l'entreprise soient incluses aux documents envoyés avec les mandats de procuration aux actionnaires de l'entreprise avant l'assemblée générale annuelle. GM contesta

devant la SEC (*Securities and Exchange Commission*) la validité des propositions qu'elle jugeait inappropriées à un vote. (L'opinion intéressante exprimée par George Cabot Lodge sur le cas de Dow Chemical abordé au chapitre 25 de notre *Pouvoir dans les organisations* vaut la peine d'être citée au passage. « Nous nous trouvons devant une situation inattendue et qui laisse à réfléchir : les salariés demandent à l'État d'empêcher les détenteurs de biens privés de discuter de la façon dont eux-mêmes, salariés, devraient exploiter et diriger leurs biens » [1972, p. 193]. Ailleurs, et précisant que ces agitateurs essayaient en fait de « contraindre les actionnaires à se conduire comme de vrais propriétaires et ainsi de confirmer la légitimité de l'entreprise à être perçue comme un bien privé », Lodge déclare : « Il est particulièrement savoureux de voir James Roche, PDG de GM, dénoncer ce mouvement comme étant radical, objet des machinations d'adversaires de la culture américaine, contraire à ses notions de propriété privée et de responsabilité individuelle. » En vérité, l'élément radical est évidemment GM ; Ralph Nader et ses amis agissaient en conservateurs en essayant de ramener l'entreprise dans la droite ligne de son idéologie » [1974a, p. 65].)

Sous les pressions de la gauche et de la droite, la SEC rejeta sept des neuf propositions mais accepta d'inclure les deux autres, à savoir que soit élue une commission composée d'actionnaires veillant à la responsabilité de l'entreprise, et que trois « administrateurs civils », désignés par les membres de la campagne GM, fassent partie du conseil d'administration. (Les propositions rejetées portant sur la pollution, les transports publics, la sécurité des employés et des véhicules, les garanties liées aux produits et l'égalité des chances pour les minorités.) Il y eut ensuite une puissante campagne pour solliciter les votes par procuration des actionnaires. Les membres du groupe de projet pour l'encouragement à la responsabilité concentrèrent leur attention sur des institutions telles que les églises, les universités et les fonds de pensions, pendant que l'entreprise se livrait à une importante campagne de relations publiques pour informer les actionnaires et l'opinion publique de ses « performances record » en matière de sécurité automobile, de contrôle de la pollution atmosphérique, de transports publics, de sécurité à l'usine et d'avantages sociaux (Blumberg, 1971, p. 1561). En outre, selon les juristes de GM, des membres du personnel contactèrent

des actionnaires importants, des fondations et même des universités, « ils s'adressèrent, non pas à la comptabilité, mais au service des bourses » (cité dans le *New York Times*, 23 mai 1970). Les résultats de cette course aux procurations ne surprirent personne : les deux propositions reçurent un soutien de 6 % et de 7 % des actionnaires, soit 2,5 % des actions dans les deux cas. En tant que tentative d'élargissement de la base légale du pouvoir de l'entreprise, la campagne GM fut un échec. (Berle et Means écrivaient en 1932 que « les rouages du système de procuration sont devenus l'un des principaux instruments qui, loin de permettre à un actionnaire d'exercer son pouvoir sur la direction de l'entreprise, l'en séparent » [1968, p. 129].)

Mais la campagne GM eut un succès retentissant, bien que sur un autre plan ; elle fut « un événement décisif dans l'histoire de la politisation de l'entreprise » (Blumberg, p. 1561). Peu après, GM déclencha volontairement des changements liés non seulement aux propositions retenues, mais également à certaines des propositions que la SEC avait rejetées. (Nous en reparlerons dans le chapitre sur la « pression » où il convient de faire état de la tactique de la campagne GM.) Plus important, la campagne GM a relancé le débat sur la légitimité du pouvoir de l'entreprise américaine.

Peu après la campagne GM, les partisans de la « démocratisation » commençaient à réclamer des changements, non dans la constitution de certaines entreprises mais dans le cadre des réglementations qui définissaient la constitution des entreprises en général. En janvier 1971, Ralph Nader en appela à la « popularisation de l'entreprise » [2].

> Il suggéra que, dans les grandes entreprises, cinq à vingt administrateurs soient choisis directement par les citoyens lors d'une élection générale. Les quinze restants devaient être élus par les actionnaires grâce à un système de procurations qui permettrait de présenter des candidats de la direction et de l'opposition lors d'une seule sollicitation de l'entreprise, aux frais de cette dernière. Ralph Nader envisageait un statut fédéral régissant la constitution des entreprises qui remplacerait, au moins en ce qui concerne les grandes entreprises cotées en bourse, les réglementations des différents États. (Blumberg 1971, p. 1560)

Une proposition semblable fut faite par Robert Townsend, jadis PDG de la société Avis. Il souhaitait qu'une réglementation fédérale « exige que toute entreprise disposant de plus d'un milliard de dollars d'actifs assume l'entretien d'un administrateur public et de son équipe à concurrence d'un million de dollars par an. Il aurait la possibilité d'assister à toutes les réunions du conseil d'administration, "toutes les portes lui seraient ouvertes, tous les dossiers accessibles", et il organiserait une conférence de presse deux fois par an "pour rendre compte de la situation de l'entreprise et de ses conséquences sur la société" » (Chamberlain, 1973, p. 195).

Dans un article rédigé en 1974, Philip Blumberg, professeur de droit à la faculté de Boston, fait remarquer que « les différentes propositions de réformes qui ont cours aujourd'hui ont un objectif fondamental commun. Elles visent à transformer les grandes entreprises en organismes publics » (p. 114). La représentation de groupes d'intérêt ne se contenterait pas d'élargir les perspectives de l'entreprise ; elle conduirait à un changement radical des relations de pouvoir : « Il importe dans la représentation d'un intérêt particulier que les représentants reflètent les intérêts du groupe qui les a choisis, plutôt que les intérêts de l'institution qu'ils contribuent à diriger » (p. 115).

Blumberg s'est rendu compte que la plupart des tentatives pour faire siéger un autre type d'administrateurs dans les conseils d'administration ont utilisé l'idée des courses aux procurations, qui rappelle la campagne GM ; ces essais ne reçurent qu'un soutien limité : l'un d'eux ne récolta que 9 % de votes favorables, et la plupart des autres ne franchirent pas les 3 %. Parmi les différentes propositions mises au vote, Blumberg découvrit que les les plus sérieuses concernaient les employés mais que, les syndicats américains n'ayant pas étudié le problème, « les propositions étaient avancées sans le soutien de la base ». Blumberg définit les propositions relatives aux consommateurs, aux fournisseurs et aux revendeurs comme « symboliques et purement théoriques », recevant peu ou pas de soutien ; quant aux propositions des écologistes, « il est difficile de les prendre au sérieux… si ce n'est d'y voir des gesticulations symboliques ou un certain donquichottisme ». D'autres projets concernaient les femmes, des groupes minoritaires, « voire » des banques d'investissement [3].

Blumberg étudie également l'idée d'administrateurs, qui agiraient en tant que mandataires de la société civile sans toutefois jouir d'un électorat bien défini ou du soutien d'un organisme (ce qui le conduit à ne pas la retenir). En outre, il est évident que l'efficacité d'administrateurs extérieurs civils ou professionnels serait extérieurement limitée aussi longtemps qu'ils travailleront à temps partiel, qu'ils seront peu indemnisés et ne seront pas assistés par un personnel indépendant (encore que les propositions faite par Townsend mentionnent ces problèmes). L'idée d'administrateurs nommés par le gouvernement, autre possibilité, « ne suscite guère d'enthousiasme » (toutes ces citations datent de 1974, p. 117-121).

Blumberg conclut que des procédures de mise en représentation de groupes d'intérêt particulier, et tout ce qui s'y rapporte, « ne constituent que des sujets de discussion entre universitaires aux États-Unis… Des pressions fortes et bien assises [s'agissant particulièrement de l'aliénation des travailleurs] pourraient vraisemblablement faire de propositions de ce type une préoccupation désormais concrète » (p. 134).

Dans le même ouvrage, édité par Sethi (1974a) et intitulé *The Unstable Ground : Corporate Social Policy in a Dynamic Society*, un autre professeur de droit, Melvin Eisenberg, de Berkeley à l'autre bout des États-Unis (et apparemment aussi de l'autre côté de l'éventail politique) passe en revue quelques-uns des groupes d'intérêt envisagés, et dans chacun des cas conclut que seule une législation serait à même de servir au mieux leurs intérêts. Dans le cas par exemple des clients, il s'interroge sur les compétences des administrateurs à trancher lors de situations complexes et sur le mode de leur élection : « Faut-il vraiment que *tous* les clients aient leur mot à dire dans la conduite des affaires d'une entreprise, ou uniquement les petits ? » (p. 137). Eisenberg fait également remarquer qu'il existe une possibilité de conflits d'intérêt en citant un auteur qui évoque « l'apparition d'un gangstérisme politique qui ruinerait l'efficacité des dirigeants » (p. 138). Il conclut qu'il est préférable que les salariés engagent des négociations séparées avec l'entreprise. Ceci, bien sur, est la position traditionnelle du monde ouvrier américain, et Eisenberg croit que la situation devrait demeurer en l'état. Il cite le professeur Detlev Vagts qui déclare que « la plupart des commentateurs américains estiment

que le système dans lequel patronat et ouvriers négocient en tant que représentants d'intérêts opposés est le moins susceptible de causer conflits et pressions » (p. 139-140). Eisenberg conclut que les actionnaires les plus importants devraient avoir le contrôle des grandes entreprises. Autrement dit, il défend la position de la « restauration ».

Les arguments présentés par Eisenberg sont fondés sur une vision traditionnelle de l'entreprise. Il ne tient pas compte du conflit entre objectifs économiques et sociaux et refuse de prendre en considération les questions plus larges concernant le pouvoir, questions posées par les groupes d'agitateurs. Par exemple, quand il évoque la représentation des ouvriers au conseil d'administration, Eisenberg s'intéresse aux dangers liés aux vues à court terme qui « vont souvent créer des conflits graves par rapport aux intérêts à long terme de l'entreprise » (p. 139). Comme si ces intérêts étaient (a) donnés, (b) fixés et (c) strictement économiques. Autrement dit, la question des buts de l'entreprise ne se pose pas pour Eisenberg, car ils ne peuvent être qu'économiques : l'entreprise n'est pas un organisme social. Tandis qu'Eisenberg partage l'idée que « le gangstérisme politique détruirait l'efficacité », d'autres auteurs essayent de dire qu'une représentation élargie permettrait de construire une responsabilité sociale collective. Néanmoins Eisenberg fait effectivement apparaître quelques problèmes techniques réels liés à l'élargissement de la base légale du pouvoir au sein de l'entreprise, et particulièrement les problèmes posés par les modes d'élection et la répartition du pouvoir dans le cas des groupes d'intérêt, qui sont identifiés de manière imprécise.

Le débat en Europe : la représentation ouvrière

Les efforts faits en Europe pour élargir la base légale du pouvoir dans l'entreprise se sont développés selon d'autres axes. On s'y est attaché à un groupe d'intérêt particulier, à savoir les salariés. Ceci permet évidemment de supprimer les problèmes techniques posés par les élections et la représentation ; comme Eisenberg l'indique lui-même, « il existe un principe immédiatement applicable dans l'attribution du droit de vote aux membres du personnel, c'est celui d'un vote par employé » (p. 139). Il en résulte que les partisans européens de la « démocratisation » ont bénéficié d'une bien plus grande réussite dans

l'élargissement de la représentation au conseil d'administration, ainsi que d'une idéologie libérale plus faible ; ils ont également commencé plus tôt.

La question de la représentation au conseil d'administration est perçue en Europe comme un problème de pouvoir et de démocratie, et non comme un problème d'efficacité. McNulty (1975) est l'un des rares auteurs à donner forme à cette façon de voir dans un ouvrage de gestion américain. Il déclare que, « comme les dirigeants ne sont pas tenus de s'expliquer concrètement devant un groupe de citoyens » (p. 579), ils devraient être considérés comme responsables devant les employés car ce sont eux qui, au titre de leur contribution à la vie de l'entreprise, en détiennent une sorte de droit de propriété. La légitimité de la direction serait dans ce cas de type démocratique et non pas de type autocratique. Comme cela existe dans un gouvernement, l'autorité dans l'entreprise s'appuierait alors sur le consentement de ceux qui sont gouvernés. Une telle vision « reconnaît l'intérêt légitime de tous les employés à formuler des objectifs d'entreprise en des termes semblables à ceux de Rousseau dans le contrat social » (p. 587).

La Yougoslavie, à cet égard, incarne la nation la plus avancée en Europe, car elle a utilisé la représentation ouvrière « comme un outil légitime pour transformer une économie centralisée en une économie de marché » (Strauss et Rosenstein 1970, p. 172). C'est en Yougoslavie, et cela depuis les années 1950, que les entreprises commerciales (à l'exception des plus petites) sont la propriété effective des travailleurs eux-mêmes, qui élisent leurs dirigeants : « Il ne faut pas confondre ce mode social de propriété avec la propriété d'État… Dans le cas de cette dernière, une entreprise commerciale appartient à l'ensemble de la population, et c'est une agence étatique qui la dirige. En Yougoslavie, le droit de propriété ou, plus précisément, le droit de diriger est entre les mains des salariés » (Kralj 1976-1977, p. 9).

En Europe occidentale, la législation allemande est celle qui traditionnellement va le plus loin [4], bien que d'autres gouvernements soient allés dans ce sens, et que le Marché commun lui-même ait envisagé pour tous ses États membres des lois en faveur de la démocratie représentative. La « cogestion » ou *Mitbestimmung* en Allemagne remonte à 1834, quand furent proposés pour la première fois des conseils consultatifs dans les usines, et à 1881 quand ils furent institués

pour la première fois [5]. Pendant la Première Guerre mondiale, toutes les entreprises industrielles de plus de 50 employés devaient — par obligation légale — mettre en place ces assemblées. Après la guerre, la constitution de la république de Weimar exigea la présence de deux représentants des employés (sur au moins 6) dans les conseils de surveillance (conseils d'administration au sens américain) des grandes entreprises ; il en alla de même pour la participation des conseils ouvriers en ce qui concernait les cas individuels et les problèmes sociaux ; la consultation existait également pour les questions d'ordre économique (Bergmann 1975, p. 20). Ceci, cependant, ne donnait pas satisfaction aux dirigeants syndicaux ; l'un d'entre eux alla jusqu'à dire que cette réglementation servait de « feuille de vigne au capitalisme » (p. 20). Une nouvelle loi fut votée en 1951 « après de nombreuses actions syndicales », qui attribua aux salariés des industries minières et sidérurgiques une représentation équivalente à celle des actionnaires (d'où le terme « cogestion »). Cette pratique fut élargie aux entreprises allemandes les plus importantes par la loi de 1976.

Agthe (1977) a montré que la représentation des salariés présents dans les conseils de surveillance compte, en fonction de la taille de l'entreprise, deux ou trois administrateurs nommés par les syndicats et quatre à sept autres administrateurs élus par les représentants (également élus) des employés. Il s'agissait d'assemblées où les opinions des élus des salariés pouvaient être entendues des dirigeants ; elles bénéficièrent plus tard de pouvoirs plus tangibles, comme nous le verrons dans ce chapitre. Les administrateurs élus par les salariés comptent des cols bleus, des cols blancs « classiques » et des représentants des cols blancs des départements de contrôle et de gestion, leur nombre dépendant de la taille de l'entreprise, avec au minimum un représentant de chaque catégorie du personnel, tous devant appartenir à l'entreprise. Les actionnaires élisent un nombre égal de représentants, tout en « conservant une certaine prédominance, même faible, du fait que les représentants des membres de l'encadrement sont perçus comme ayant tendance à être du côté de l'employeur » (p. 10) [6]. (Aucun membre de ce que les Allemands appellent le comité de gestion — un conseil situé à un niveau inférieur et semblable à ce que les Américains appellent un comité de direction, si ce n'est que les règles pour y siéger et les conditions de mandat sont l'objet d'une

réglementation officielle et doivent inclure un directeur du personnel — ne peut siéger au conseil de surveillance.) La figure 3-2 montre l'organigramme d'un conseil d'administration allemand classique correspondant à des entreprises comptant entre dix et vingt mille employés. La lecture de certaines clauses de la loi de 1976 donne l'impression de procédures terriblement légalistes, et le formalisme qui accompagne la conduite des entreprises allemandes rappelle celui d'un État-nation.

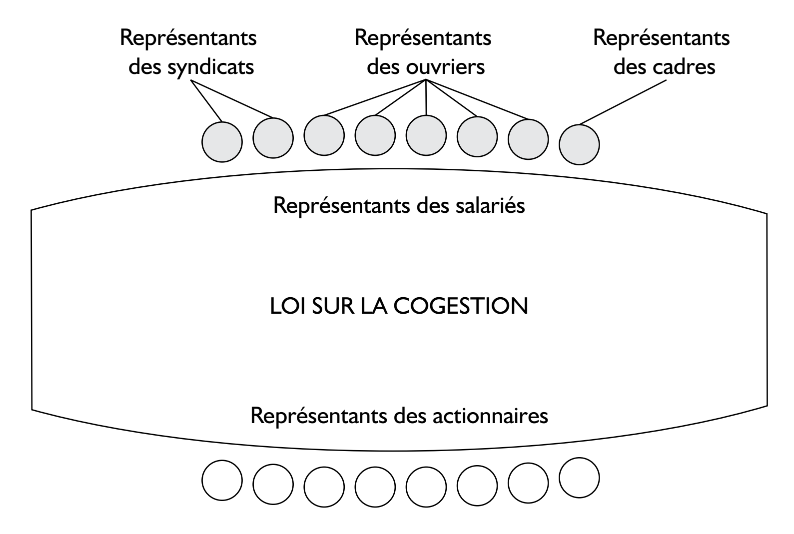


Figure 3-2 – La représentation des salariés au conseil d'administration dans le cadre de la cogestion

Les 16 membres du conseil d'administration dans les entreprises allemandes de 10 000 à 20 000 salariés (d'après Agthe, 1977, p. 7)

D'après un compte rendu réalisé par Garson (1977) portant sur les expériences vécues en Europe, l'approche allemande est devenue la référence pour d'autres nations européennes, remplaçant, ainsi qu'il l'appelle, l'approche « volontariste » que l'on trouve en Scandinavie, et les approches à domination gauchisante que l'on rencontre en Italie et en France. Les Suédois, lors d'expériences menées entre autres chez Volvo, ont mis l'accent sur la « coopération entre la direction et les travailleurs » lors des relations ou des échanges sur les lieux de travail.

Mais ces expériences — exigées pour répondre à un fort taux d'absentéisme et à un manque de main-d'œuvre — ne furent pas multipliées, et leurs comptes-rendus font état de leur « tendance à croupir et à se renfermer par suite du refus de démocratiser les échelons supérieurs de la structure de pouvoir de l'entreprise » (p. 67). Il s'ensuivit que les syndicats se mirent à soutenir la cogestion, et la législation créée en 1972 amena les représentants des salariés à siéger dans les conseils des entreprises. La Norvège fit de même. En France et en Italie, les syndicats de gauche étaient traditionnellement opposés au principe de cogestion. Ils préféraient les confrontations avec la direction [7].

Enfin, la Communauté économique européenne elle-même a mis à l'étude une loi portant sur la cogestion, qui prévoyait une représentation dans le conseil d'administration d'« un tiers de salariés, un tiers d'actionnaires, et un tiers de citoyens cooptés par les deux autres parties » (p. 72). Mais Garson ne pense pas que l'on puisse aller plus loin. « Le modèle de compromis établi par la CEE risque fort d'apparaître comme le cas le plus extrême de démocratie industrielle à voir le jour dans la plupart des pays européens durant ce siècle » (p. 77). En fait, cette loi n'est jamais passée, même si de nouvelles lois sont à l'étude au moment de l'impression de ce livre.

Les effets de la démocratie représentative sur le fonctionnement de l'entreprise

Quelles sont les conséquences pour une entreprise ayant une autre représentation que celles des actionnaires et de la direction au sein de son conseil d'administration ? Les faits parlent d'eux-mêmes, du moins en ce qui concerne la représentation des salariés.

Bergmann (1975) résume les critiques concernant la cogestion de la manière suivante : « Elle mène à une politisation des questions techniques, augmente la bureaucratisation, entrave le dynamisme de l'entreprise, dilue les responsabilités, retarde les prises de décisions et met en danger la souplesse de la gestion et l'unité des membres de la direction », sans oublier qu'elle « est incompatible avec le système de libre échange et les droits de propriétés actuels » (p. 27). À la lumière de tout ceci, il est intéressant de noter que, dans l'analyse de Bergmann, les effets réels de la cogestion sont apparus comme minimes

et n'ont pas nui aux intérêts économiques de l'entreprise. Bergmann résume les changements intervenus en Allemagne comme n'ayant eu « aucun effet révolutionnaire » : « Ils n'ont pas engendré une Nouvelle Société, ils n'ont pas conduit au socialisme ou satisfait aux espérances d'une véritable démocratie industrielle ; ils n'ont pas changé de manière significative les conditions de travail de chaque salarié » (p. 23).

Dans les industries minières et sidérurgiques, où l'expérience de la cogestion était la plus longue et ses formes les plus avancées, les dissensions au moment des votes ont été rares ; les questions financières et les problèmes techniques étaient laissés à la charge de la direction tandis que les représentants des salariés jouissaient d'une plus grande liberté d'action sur les questions de salaires et de protection sociale. Selon Bergmann, cette situation se résumait à contrôler la direction plutôt qu'à faire en sorte qu'elle soit bipolaire, et cela n'affectait en rien l'efficacité des dirigeants. Qui plus est, les cadres de niveau inférieur et intermédiaire étaient laissés de côté, et le paternalisme n'avait pas disparu (« Nous voyons maintenant un double paternalisme, celui de l'employeur et celui du syndicat » [p. 24]). Le salarié moyen, en dehors de quelques représentants de milliers de salariés, n'est pas mieux loti et, de toute évidence, ne se sent pas très concerné par le problème. « De nombreux salariés des industries sidérurgiques ne sont même pas au courant de ce qu'est la cogestion » (p. 29).

Ces conclusions sont largement défendues. Dans une synthèse des études sur la participation des salariés dans huit pays, notamment en Europe, en Asie et au Moyen-Orient, Stauss et Rosenstein (1970) estiment que « dans la pratique, la cogestion n'a eu qu'un succès limité » (p. 171). En général les représentants des salariés ne se sont réellement intéressés qu'aux décisions qui touchent directement les salariés, à savoir les questions de personnel et de prestations sociales.

> Cela n'a donné ni pouvoir ni rôle aux salariés moyens ; cela n'a pas non plus libéré la créativité des salariés, n'a pas suscité des initiatives ou libéré des énergies dans certaines décisions concernant la production. La division du travail entre les décideurs et ceux qui exécutent les décisions n'a pas été abolie… De petites modifications structurelles au sommet de l'entreprise n'ont naturellement pas modifié le sens du travail et le rôle des personnes situées tout au bas de l'échelle. (p. 187, 188)

Kralj (1976-1977), qui présente l'expérience yougoslave en fonction de la ligne du parti, déclare que les travailleurs sont « directement impliqués » dans les prises de décision. « Les décisions ne se prennent plus au sommet ; elles y font seulement l'objet d'une coordination et sont intégrées à partir d'intérêts communs » (p. 13). Rien que ça !

Une chose apparaît clairement, et les faits le prouvent, la démocratie représentative ne constitue pas une démocratie participative. Les travailleurs peuvent bien siéger dans les conseils d'administration, cela ne leur permet pas de prendre des décisions importantes. En réalité, il semble que la représentation des travailleurs ait eu un effet d'affaiblissement sur la participation interne, en renforçant la mainmise des dirigeants aux dépens d'autres groupes, en « court-circuitant les cadres de niveau intermédiaire, en affaiblissant le rôle tenu par les employés, et en empêchant l'évolution du professionnalisme » (Strauss et Rosenstein 1970, p. 186 ; Bergmann 1975).

Comme nous l'avons constaté tout au long du livre *Le Pouvoir dans les organisations*, un groupe constitué dont les membres se dispersent devient passif, et le pouvoir se concentre entre les mains de ceux qui sont capables de prendre les commandes en matière d'autorité ou de communication. C'est ce que dit Michels quand il écrit : « Qui dit organisation, dit oligarchie » (1915, p. 401). Nous l'avons vu au chapitre 19 du *Pouvoir dans les organisations* lors de notre discussion sur le Système Clos, le fait qu'un individu, dans un système large, doive à intervalles réguliers choisir quelqu'un pour le représenter ne lui permet pas d'être plus proche des centres de décisions et d'y prendre part. La figure 3-3 illustre ce fait de manière symbolique : donner au travailleur le pouvoir de voter en faveur de quelqu'un situé bien audessus de lui ne présente pour lui que très peu d'intérêt car il doit, pour obtenir quelque chose, passer par toutes les barrières d'une bureaucratie impersonnelle avant d'atteindre son représentant. Il reste trop éloigné des véritables centres de pouvoir. En réalité, les résultats obtenus lors des études de ce psychosociologue laissent apparaître que cette forme de démocratie peut même engendrer des effets néfastes à la productivité (Mulder, 1971) : plus les différences de niveau de connaissances entre les groupes concernés sont marquées, plus la participation est importante, plus les différences de niveau de pouvoir entre les

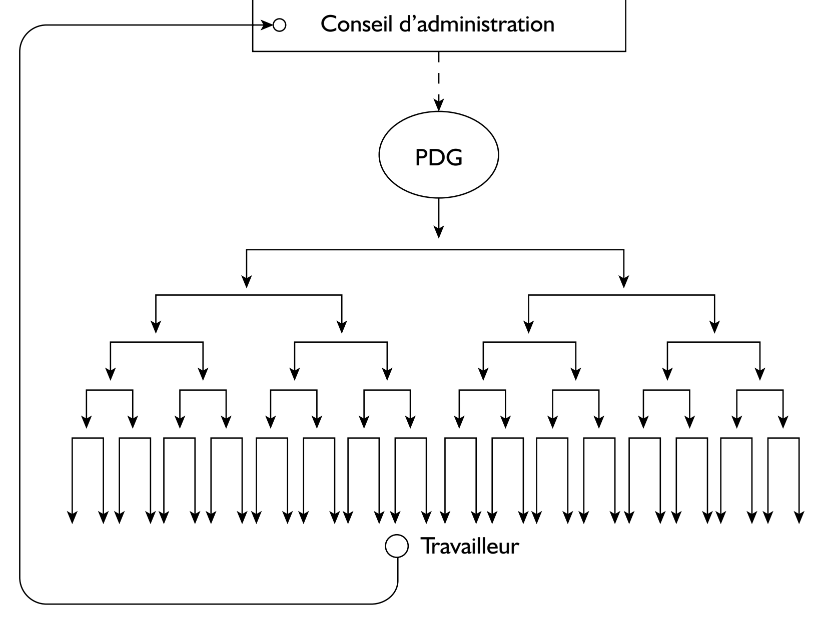


Figure 3-3 – La représentation du salarié dans le cadre de la démocratie d'entreprise (d'après ce qu'on en dit)

membres sont grandes ! « Davantage de participation a permis aux plus puissants de jouer d'autant plus efficacement de leur influence » (p. 34).

Une conséquence pratiquement certaine de la participation ouvrière — nous l'avons remarqué dans notre description de la législation allemande sur la cogestion — est d'imposer davantage de règles, réglementations et procédures officielles. Autrement dit, cette situation pousse l'entreprise à se rapprocher de la Bureaucratie Machiniste (Garson 1977, p. 75) [8]. Il s'ensuit que les responsables d'un niveau hiérarchique inférieur se voient dépouillés de leur pouvoir, qu'une institutionnalisation du pouvoir se met en place — nous en avons parlé dans *Structure et dynamique des organisations* — et que le pouvoir se concentre principalement au sommet de la hiérarchie. Ce genre de règles rend les travailleurs, en tant que groupe, moins subordonnés à leurs chefs directs ; ces règles permettent, au moins d'un point de vue officiel, de contourner les chefs et de pouvoir s'adresser directement aux cadres supérieurs de l'entreprise.

En résumé, après avoir entendu les dirigeants exprimer leur crainte de voir la « politisation » se substituer à la « démocratisation », force est de constater que la « démocratisation » devient plutôt une « bureaucratisation » et une « centralisation ».

Ce qu'il y a d'ironique dans la démocratie participative, c'est qu'il est prouvé qu'elle ne permet pas de résoudre le problème de l'adhésion aux idées sociales, problème qui nous avait conduits à cette discussion. Hoover (1978) a demandé à trente-deux chefs d'entreprises yougoslaves (propriétés de leurs salariés) et à trente-cinq chefs d'entreprises péruviennes, dans lesquelles des représentants des travailleurs partageaient les sièges du conseil d'administration avec les actionnaires, de lister six priorités. « Les cotisations sociales » sont arrivées loin derrière au Pérou et avant-dernières en Yougoslavie après, et par ordre, la production, le développement économique, l'avance technologique (ces deux préoccupations étaient placées ensemble en Yougoslavie), la rentabilité (placée dernière en Yougoslavie) et l'emploi. En d'autres termes, les objectifs économiques semblent venir en premier à l'esprit des dirigeants qui doivent rendre compte à des administrateurs ouvriers. Ainsi donc, la « démocratisation », tout comme la « nationalisation », ne semble pas une solution valable au problème de l'adhésion aux idées sociales. Il faut poursuivre vers la droite du fer à cheval pour trouver des solutions.

Nous pouvons en fait imaginer des cas où la démocratie représentative rend plus difficile l'adhésion aux idées sociales. Par exemple, une situation de monopole dans laquelle le conseil d'administration ne compte que des ouvriers conduit à une lourde exploitation des clients dans la mesure où les ouvriers-administrateurs décident par leurs votes de gratifier leurs collègues d'augmentations plus fortes de salaires, en n'étant pas gênés par les lois du marché. Aussi Goyder met-il en garde : « Les voix des consommateurs doivent être entendues au sein des entreprises chaque fois qu'une position de monopole ou d'oligopole a réduit ou écarté la protection principale et naturelle des consommateurs : un marché concurrentiel » (cité par Mitchell, 1976, p. 53). Le danger d'un conseil d'administration contrôlé par les ouvriers est qu'il peut pousser l'entreprise jusqu'aux limites de la configuration de pouvoir du Système Clos, la seule différence étant que les ouvriers reçoivent une plus grande part du gâteau. Par ailleurs, un conseil

d'administration dominé par les représentants des clients dégraderait les conditions de vie de tous les ouvriers qui n'ont pas voix au chapitre, en diminuant les coûts de production aux dépens des salaires et des mesures de sécurité. Le conseil d'administration, quand il est totalement entre les mains d'un gouvernement, comme nous l'avons vu à propos de la « nationalisation », suscite les mêmes dangers.

Tout ceci laisse entendre que, si l'on veut une démocratie représentative, il ne faut pas qu'un seul groupe soit représenté. Il ne devrait pas non plus y avoir de formule générale pour définir la représentation, comme celle qui est imposée par la législation portant sur la cogestion en Europe. La représentation devrait, de préférence, s'adapter à la situation, ce qui est une approche connue dans les théories du management sous le nom de théorie de la contingence. C'est le type d'industrie qui est, dans ce cas, probablement le facteur le plus important. Il y a tout lieu de s'attendre à trouver une plus grande proportion de représentants de clients siégeant dans les conseils d'administration des entreprises du service public, ou de représentants des travailleurs siégeant dans les conseils d'administration d'entreprises concurrentielles de production de masse.

Ceci ne prend pas en compte le problème technique des modes de sélection des représentants. Alors qu'une formule toute prête existe — nous l'avons fait remarquer plus haut — pour choisir les travailleurs, puisqu'ils constituent un groupe bien défini, il n'en va pas de même pour la plupart des autres groupes. Cependant, comme l'exemple de la société d'assurance Prudential le montre, de tels problèmes ne sont jamais aussi compliqués qu'il n'y parait dès lors qu'on les aborde avec un esprit constructif et imaginatif.

Nous avons gardé la question la plus importante pour la fin. Une fois que l'on a fourni la preuve des conséquences de la « démocratisation », pourquoi devrait-on continuer de s'y intéresser ? D'autres témoignages, justifiant d'autres conséquences, sont en faveur de la démocratie participative, aussi bien dans une perspective économique que du point de vue du gestionnaire. Le Chancelier allemand Helmut Schmidt a déclaré à une commission britannique en visite, qui avait pour mission de formuler des préconisations pour développer la démocratie industrielle, que « la clé du miracle économique d'après-guerre réside dans son système tout à fait complexe de représentation

ouvrière » (cité par Garson, 1977, p. 63). Même si personne ne peut donner la preuve de cette affirmation, il est certain, et il n'y a pas lieu d'en débattre, que la cogestion n'a pas pu nuire grandement à l'économie allemande. Ainsi que le *US News and World Report* l'indiquait :

> Jusqu'ici, l'expérience européenne en matière de cogestion n'a pas engendré les pires maux prédits par ses détracteurs. Comme l'affirme un expert international de la main-d'œuvre à Genève : « La cogestion n'a pas empêché l'Allemagne de devenir une puissance industrielle de premier plan et la nation la plus riche d'Europe. » (10 mai 1976)

Comment la démocratie participative peut-elle soutenir l'efficacité économique ? Une réponse possible concerne la forme plutôt que le contenu. Plus précisément, la démocratie représentative fournit à la direction de l'entreprise un air de légitimité. Les groupes sur lesquels l'entreprise exerce son pouvoir bénéficient de droits officiels de contre-pouvoir. Le contrôle exercé par les ouvriers yougoslaves, par exemple, n'a peut-être pas rendu plus démocratiques les activités quotidiennes de l'entreprise, mais il aura au moins permis aux ouvriers d'avoir le sentiment qu'ils travaillaient pour eux-mêmes.

Il y a eu pourtant des gains substantiels. La cogestion a permis d'ouvrir des canaux de communication entre ouvriers et patrons, avec pour conséquence d'« inciter les employeurs à porter plus d'attention aux aspects humains de l'entreprise » et de rendre les patrons « un peu moins autoritaires » (Bergman 1975, p. 23). Les patrons en viennent plus facilement à connaître les besoins des ouvriers. Les syndicats allemands, quant à eux, revendiquent positivement le fait « d'avoir un accès plus large à l'information, de jouir d'une influence considérable sur les conditions de travail, sur la politique sociale et la gestion du personnel, ainsi que de pouvoir prendre pied dans les entreprises sans représentation syndicale » (Garson 1977, p. 63). (Ce dernier point pourrait expliquer le soutien des syndicats allemands à la cogestion.) Plus important peut être — élément qui pourrait rendre compte de ce lien entre la cogestion et la croissance économique en Allemagne — est ce sens de la coopération et de la compréhension mutuelle que ce flux

d'information dans les deux sens, entre patrons et ouvriers, peut engendrer. Les divergences qui auraient pu, autrement, apparaître sur la place publique, peuvent se régler discrètement dans la salle du conseil.

Les observateurs américains ont été en général réfractaires aux modes de représentativité de la démocratie en entreprise, surtout dans le cas de la cogestion. Krishnan (1974), à partir d'une enquête propre et d'une autre effectuée par la *Harvard Business Review,* constate qu'une majorité des chefs d'entreprise américains qui ont fait l'objet d'une étude

> …n'acceptent pas que des employés puissent jouir du droit de participer à des prises de décisions concernant l'entreprise via le processus démocratique. Ils ne sont même pas disposés à autoriser les employés à apporter leur contribution lors de la prise des décisions en bénéficiant d'un accès direct au sommet de la hiérarchie, responsable de la politique de l'entreprise, ou à exprimer au PDG un point de vue, sauf dans le cas où les prérogatives traditionnelles de la direction ne risquent pas d'être touchées. (1974, p. 346)

Un président de General Electric a considéré que dans la cogestion, le syndicat usurpait l'autorité directoriale (Jones 1977b, p. 5), tandis que Peter Drucker, balayant l'autre aspect de l'argumentation sur le pouvoir, déclare que les nouveaux représentants

> …ne peuvent agir comme s'ils étaient actionnaires. Leur rôle consiste à représenter tel ou tel autre groupe extérieur, tel ou tel autre intérêt particulier. Leur rôle est d'adresser des revendications à leur hiérarchie, de mettre en avant des projets, des besoins, des politiques, particuliers. Ils ne peuvent ni se préoccuper de l'entreprise ni en être responsables ; on ne devrait pas non plus s'attendre à ce qu'ils gardent le secret sur ce qu'ils entendent lors des séances du conseil d'administration ; en réalité ils ne doivent pas obédience à l'entreprise mais à leurs mandants à l'extérieur du conseil. (1973, p. 630-631)

Il semble que l'entreprise doive rester un système axé sur lui-même, fermé à toute influence extérieure.

Cependant nous avons remarqué que la démocratie représentative n'avait que peu d'impact sur les prises de décision, qu'elle renforçait plutôt la mainmise des cadres supérieurs sur l'entreprise et qu'elle per-

mettait vraisemblablement de développer une plus grande harmonie. Aussi se pourrait-il bien que cette espèce de résistance soit inopportune, et qu'elle corresponde à un refus de faire face à la réalité et de s'y adapter. On se demande, par exemple, si la compagnie de téléphone ne ferait pas mieux de discuter des tarifs avec les clients dans le cadre d'une salle de conseil, plutôt que de les affronter chaque année dans des séances publiques.

En définitive, la démocratie représentative fournit à l'entreprise une légitimité qui lui fait souvent défaut, et ne semble pourtant pas porter grandement atteinte au pouvoir des cadres supérieurs, voire même à la nature du Système Clos. La raison principale en est que le conseil d'administration n'est pas vraiment l'endroit adéquat pour exercer un contrôle serré des décisions prises par une entreprise, et ceci est d'autant plus vrai quand, nous l'avons vu au chapitre 6 du livre sur le *Pouvoir*, l'électorat représenté est particulièrement éclaté. Le conseil d'administration bénéficie de quelques pouvoirs officiels, comme celui de nommer le président-directeur général. Mais les actionnaires ne gèrent pas l'entreprise ou, plus précisément, ils cessent s'ils le font de représenter ceux qui les ont élus (comme cela a été le cas des dirigeants syndicaux allemands, selon Bergman 1975, p. 24).

Le problème est une question de responsabilités et de rôles véritables à jouer. Si les administrateurs œuvrent à plein temps, comme nous l'avons mentionné, ils ne s'identifient plus à leurs mandants. L'administrateur à plein temps n'est plus un consommateur, un ouvrier ou quoique ce soit d'autre, il est devenu un dirigeant. Le travail qu'il fournit détermine sa fonction principale. Quant à l'administrateur à temps partiel — qui, par exemple, passe le plus clair de son temps à travailler en usine aux côtés de ceux qu'il représente —, il n'est pas de taille à faire face au directeur quand il s'agit de contrôler une prise de décision stratégique. Nous l'avons mentionné au chapitre 6 du *Pouvoir dans les organisations*, les cadres consacrent tout leur temps à ces tâches et, ce faisant, ils affinent le savoir-faire nécessaire — non seulement pour prendre des décisions, mais également pour collecter les informations, savoir les prendre en compte, savoir convaincre, négocier et ainsi de suite. L'administrateur à temps partiel, à qui manquent le temps, les informations et les compétences nécessaires, ne pouvant aisément contester la direction, est ainsi enclin à aliéner ses droits [9]. Même en

Yougoslavie, dans les conseils ouvriers, au niveau des ateliers de l'usine, « tout prouve que c'est la direction qui a la maîtrise des manières de procéder. Elle mène la plupart des discussions, est à la base de pratiquement tout ce qui se fait, et est perçue comme jouant le rôle le plus important au sein du conseil. Assurément, l'existence du conseil semble avoir apporté peu de changements dans la perception de la répartition des rôles » (Strauss et Rosenstein 1970, p. 185).

Quant au problème de la responsabilité et de la participation des mandants eux-mêmes, ces derniers sont bien éloignés de leurs représentants. Comme nous avons essayé de le montrer d'une manière un peu symbolique dans la figure 3-3, le travailleur qui doit choisir, parmi des milliers de collègues, un représentant qui va siéger au sommet de la hiérarchie dont il ressent le poids finalement à tous les niveaux de l'organigramme, se considère comme peu maître de son destin.

Le problème, nous le verrons dans une prochaine partie, est essentiellement un problème de structure, et il ne peut se résoudre par l'élection de quelques représentants.

Ceci explique vraisemblablement pourquoi les études portant sur les ouvriers dans les entreprises où se pratique la démocratie représentative font état, les unes après les autres, d'ouvriers apathiques et démotivés, et souvent ignorants de leurs « privilèges ». (Ils ne diffèrent pas en cela des actionnaires des entreprises à l'actionnariat dispersé.) En Allemagne, par exemple, « on a découvert que même si les trois quarts des ouvriers savaient que la cogestion avait été introduite dans leur entreprise, seule la moitié des personnes interrogées avait quelques idées précises sur le sens réel de la cogestion » (Archbold 1976, p. 58) [10]. Child (1975) estime que même dans une société à orientation socialiste et égalitaire comme la société israélienne, dans une usine n'employant que quatre cents personnes « les représentants des ouvriers ne sont plus capables d'entretenir dans les ateliers des rapports étroits avec leurs mandants. Dans la pratique, ces représentants ont tendance à ne parler que pour un groupe relativement restreint, représentant une élite, souvent des ouvriers plus anciens. Les derniers arrivés ne sont pas effectivement représentés » (p. 19). Et Blumberg de se faire l'écho des mêmes conclusions quand il parle des clients :

> Le souhait d'ajouter des administrateurs représentant les intérêts des consommateurs dans les conseils d'administration n'a suscité que peu d'intérêt dans les entreprises tenues par des consommateurs actionnaires comme les sociétés d'assurance mutualistes et les caisses mutuelles d'épargne. Ces entreprises entre les mains de consommateurs actionnaires génèrent immanquablement des conseils qui se succèdent à eux-mêmes et ne témoignent pas d'un intérêt significatif pour les consommateurs, un état d'esprit qui n'est pas différent de celui qui règne dans les conseils d'administration classiques. (1974, p. 118-119)

Dans le cas de la cogestion, il semble bien que les syndicats se soient installés aux postes d'administrateurs et qu'ils aient plutôt transformé la soi-disant démocratisation de la Coalition Interne en une sorte de représentation pour les membres de la Coalition Externe [11]. Ce jeu de pouvoir se passe alors entre les oligarchies des responsables syndicaux et des dirigeants ; et les travailleurs sont tenus à l'écart, à peine mieux lotis qu'auparavant.

Ainsi la démocratie représentative peut-elle constituer un moyen commode pour élargir la base légale du pouvoir de l'entreprise — et le conseil d'administration, nous l'avons fait remarquer dès le début, est le lieu par lequel il faut évidemment commencer —, qui en fin de compte ne modifie guère ni la répartition effective du pouvoir, ni même les modes de prise de décision. C'est bien là une des raisons pour lesquelles l'intérêt s'est porté d'une certaine façon sur les perspectives qu'offrait la démocratie participative.

La démocratie participative au sein de l'entreprise

Envisageons d'abord la participation des ouvriers dans les prises de décision de l'entreprise, puisqu'ils y sont déjà présents. Puis intéressons-nous aux rôles tenus par les représentants de groupes externes à l'entreprise.

La participation ouvrière dans la prise de décision

Quand les Français parlent d'autogestion, certains semblent penser à un modèle de démocratie interne, issu de la base, grâce auquel les ouvriers participent aux prises de décision et choisissent également leurs dirigeants (qui deviennent alors plutôt des administrateurs que des patrons). Une organisation hiérarchique du sommet vers la base deviendrait une démocratie participative du bas vers le haut. Pourtant les projets apparaissent généralement vagues, et nous n'avons rencontré aucun exemple de grande entreprise — pas même parmi celles qui sont détenues par les salariés ou un syndicat [12] — qui soit parvenue à une structure proche de ce schéma.

La démocratie participative n'a pas besoin, évidemment, de se résumer à un dispositif du tout ou rien. Il est possible d'en imaginer des formes partielles qui accorderaient aux ouvriers des pouvoirs limités dans les prises de décision. Par exemple, seules des formes de décision bien particulières pourraient être prises en compte, elles-mêmes coiffées par le droit à la concertation, pour donner son adhésion ou opposer son veto. Le conseil d'usine est un exemple de participation partielle déjà mentionné. Mis en place à l'origine au sein des usines allemandes afin de permettre à la direction de consulter les représentants des ouvriers sur les plans d'action, il a petit à petit acquis un droit de veto sur les décisions concernant les horaires de travail, les congés, les calendriers, les salaires, la formation professionnelle, les prestations sociales et la prévention des accidents. Ils obtinrent également l'obligation légale d'être consultés sur les actions qui conduiraient à des changements dans les missions des ouvriers et les définitions de poste, ainsi que d'être tenus informés sur tous les changements importants susceptibles de toucher les ouvriers (Bergmann 1975 ; Agthe 1977).

Les faits confirmant l'utilisation directe de ces pouvoirs, cependant, semblent rappeler ce que nous avons déjà constaté. Les représentants ne sont souvent pas informés, laissant ainsi l'initiative de la discussion aux dirigeants (75 % des cas dans une étude) alors que les ouvriers sont plutôt enclins à ne s'intéresser qu'aux problèmes qui les concernent directement à court terme (Mulder 1971). Néanmoins, les conseils ont manifestement eu une influence indirecte — vraisemblablement bien plus que les conseils d'administration, du fait de leur proximité avec

les ouvriers et d'une meilleure connaissance de leurs besoins — en servant en premier lieu à contrôler implicitement des changements que la direction aurait autrement essayé d'opérer.

Une forme bien moins ambitieuse de démocratie participative, plus « juridique » de notre point de vue, est le modèle étudié par Crozier (1964), qui montre que les ouvriers ont pu imposer des réglementations, comme les promotions à l'ancienneté, afin de limiter le pouvoir des dirigeants. Ils sont, en fin de compte, moins soumis à des décisions arbitraires prises par leurs chefs, mais subissent en revanche les effets d'une structure plus centralisée et davantage bureaucratique. Les relations entre ouvriers et cadres demeurent impersonnelles alors que le pouvoir lié à la prise de décision remonte au sommet de la hiérarchie, à un niveau où le secret peut encore s'exercer. Les chefs des niveaux inférieurs perdent de leur pouvoir sans que les ouvriers le récupèrent. Les uns et les autres sont pris dans un même carcan. Ce sont les hauts dirigeants qui sortent gagnants, comme dans le cas de la démocratie représentative.

Il existe un autre type de participation qu'il importe de mentionner ici, mais uniquement pour s'assurer de ne pas le confondre avec la démocratisation. C'est ce qu'on appelle la « gestion participative » ; elle a été bien connue aux États-Unis et, comme nous l'avons vu précédemment, en Suède également pendant un temps. Dans ce cas-ci, c'est la direction qui prend l'initiative d'impliquer les ouvriers dans les prises de décision. Il ne s'agit pas de démocratie car celle-ci ne dépend de la générosité de personne, le pouvoir y est constitutionnel. Dans un système démocratique, les droits ne sont pas garantis — ou supprimés — par certains individus. Ils sont définis dans le cadre légal.

Vaines tentatives pour mettre en place la démocratie participative ouvrière

Pourquoi la démocratie participative ouvrière n'a t-elle eu que peu de succès ? Nous pourrions évidemment déclarer qu'il est trop tôt pour en juger, que les conseils ouvriers n'en sont qu'à leurs débuts. Mais il y a tout lieu de croire qu'une véritable démocratie participative animée

par des ouvriers ne sera jamais possible car le problème est lié à la nature du travail et au type de structure, il ne réside pas dans la répartition du pouvoir.

Dans l'ouvrage *Structure et dynamique des organisations,* nous présentions les cinq configurations principales de structure d'organisation (Mintzberg 1979a). Seules deux se rapprochent des idéaux démocratiques : la Bureaucratie Professionnelle et l'Adhocratie. Ce sont les deux formes de structure qui correspondent à ce que nous avons appelé dans cet ouvrage la Méritocratie. La complexité de leur mission exige une forte délégation du pouvoir de décision à des spécialistes qui, dans un cas, œuvrent seuls et, dans l'autre, partagent leur pouvoir et coopèrent. La figure 3-4 offre une représentation symbolique de la démocratie participative dans le cas de la Bureaucratie Professionnelle, où une bonne partie du pouvoir est au départ entre les mains de professionnels isolés pour rejoindre la structure administrative (voir la figure 22-3 page 516 dans *Le Pouvoir dans les organisations*). Dans les trois autres configurations structurelles — la Structure Simple, la Bureaucratie Mécaniste et la Structure Divisionnalisée — où le travail est relativement simple, ce type de délégation n'est pas nécessaire, tout au contraire. Ces structures requièrent des modèles de coordination serrée, qui ne peuvent être opérationnels qu'à partir d'un dispositif administratif comprenant le Président, les cadres ou des équipes d'analystes. Ceci a même été confirmé par plusieurs études. Guetzkow et Simon (1954-1955) ont découvert que des équipes sans chef et qui devaient accomplir des tâches simples et répétitives, disposant de canaux de communication ouverts, avaient spontanément tendance à se doter d'une structure hiérarchique pour organiser leur travail, pour communiquer et pour définir des niveaux d'autorité.

Maintenant, quant à savoir si les gens souhaitaient un système démocratique de type Adhocratie ou Bureaucratie Professionnelle, cela ne constituait pas une difficulté quelconque. Car là n'est pas le problème. Les partisans de la démocratie participative ne cherchent pas à faire pression pour obtenir des changements dans les universités ou les laboratoires de recherche. Ils s'en prennent aux grosses industries, autrement dit aux Bureaucraties Mécanistes (souvent regroupées en Structures Divisionnalisées) [13]. Et ce sont précisément ces organisations où la nécessité de coordination et de contrôle administratif s'avère

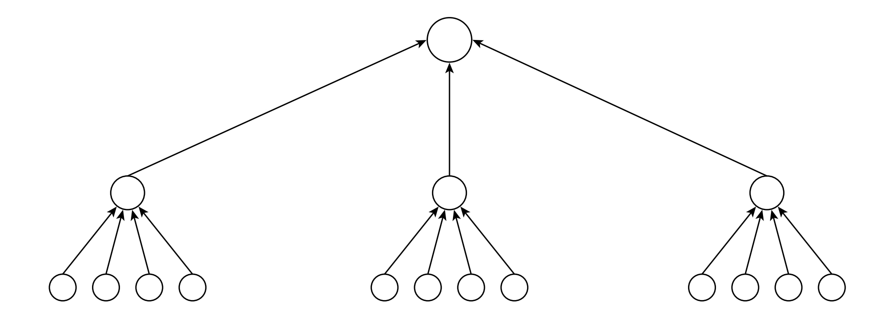


Figure 3-4 – La démocratie participative dans la Bureaucratie Professionnelle

être d'une suprême importance. C'est ici que le travail de milliers d'ouvriers fabriquant des produits intégrés, à la pièce, doit être coordonné et soumis à des normes définies par des technocrates. Et la démocratie participative où, pour exagérer, tout un chacun prend part à chaque décision, ne favorise guère une telle coordination.

Les centaines de décisions à prendre pour construire une automobile dans les usines Renault de l'Île Sequin près de Paris ne peuvent être le fait de groupes d'ouvriers autonomes, chacun opérant comme il lui plaît. La voiture doit être montée complètement quand elle arrive en bout de chaîne. Toutes ces décisions exigent un système administratif de coordination extrêmement élaboré. C'est la raison pour laquelle les constructeurs automobiles sont organisés en structures hiérarchiques rigides. Il ne s'agit pas pour les dirigeants de convoiter du pouvoir (même si c'est le cas pour certains d'entre eux). Les fabricants de produits en grande série finissent inévitablement par avoir des systèmes oligarchiques, et non démocratiques. Et les commentaires de Kralj indiquant que les décisions dans les entreprises yougoslaves « ne se prennent plus au sommet » mais qu'elles « sont à ce niveau hiérarchique le résultat d'actions d'intégration », font sourire.

Le besoin d'une telle coordination empêche une réelle démocratie participative, qui fonctionne uniquement dans les conseils ouvriers ne pouvant opposer leur veto qu'à certains types de décisions, celles qui concernent directement des catégories d'ouvriers et non pas des personnes. Ceci explique une certaine focalisation sur la démocratie représentative. Du point de vue des ouvriers, si la démocratie ne peut

être abordée quant au fond, du moins peut-elle fonctionner dans la forme. Ou, du point de vue des groupes d'intérêt externes, c'est peut-être aux Bureaucraties Mécanistes qu'il importe de faire restituer les Instruments de la société, plutôt que de les laisser fonctionner comme des Systèmes Clos. Blau et Scott analysent le dilemme fondamental posé par les deux formes de démocratie. Ils le font en se référant à ce qu'ils appellent les organisations qui opèrent pour le bien public (comme les casernes de pompiers), mais leurs analyses s'appliquent également aux géants de la production en série :

> Le problème concerne le contrôle démocratique externe — les citoyens doivent disposer des moyens de contrôler les finalités recherchées par ces organisations. Alors que le contrôle démocratique externe est essentiel, la structure interne de ces organisations est censée être de type bureaucratique, soumise à des critères d'efficacité, et non pas être un système démocratique… (Un contrôle démocratique interne effectué par ses membres pourrait avoir comme conséquence une perte d'efficacité qui réduirait les moyens dont dispose l'organisation pour répondre aux volontés démocratiques de l'ensemble des citoyens.) (1962, p. 55)

De surcroît, paradoxalement, la démocratie représentative n'abaisse pas le niveau de la Bureaucratie Mécaniste qui constitue l'obstacle majeur à la démocratie participative, tout en étant la raison majeure pour la souhaiter. Au lieu de cela, la démocratie représentative renforce la Bureaucratie Mécaniste et rend une réelle participation encore plus illusoire. Comme nous l'avons vu, ajouter des administrateurs ouvriers par le biais de la démocratie représentative — voire imposer des réglementations par le biais de ce que nous avons appelé la démocratie juridique — ne fait que renforcer les aspects centralisateurs et formels de la structure aux dépens des ouvriers aussi bien que des clients. Ce sont là les deux caractéristiques principales de la Bureaucratie Mécaniste. Nos grandes organisations nous ont pris au piège d'un cercle vicieux.

La participation pluraliste dans la prise de décision

Il n'est pas nécessaire, bien sûr, que les salariés constituent le seul groupe concerné par les prises de décision. D'autres — les agents d'influence externes — peuvent également obtenir le droit de participer. Ainsi, Philip Moore, qui se présente comme « l'agitateur qui s'en prend aux entreprises », également directeur du projet d'étude portant sur les responsabilités des entreprises aux États-Unis, déclarait en 1974 :

> Il va de soi qu'à l'initiative de n'importe quel changement, il faut prendre en compte la structure de l'organisation, la façon dont l'entreprise fonctionne. Les gens doivent participer au processus de prise de décision afin de faire connaître leurs préoccupations et influencer des politiques qui affectent leur vie.
>
> Il faut impérativement obtenir un glissement de responsabilité de la direction vers les personnes concernées par les choix de l'entreprise. Il nous faut un système de gouvernement de l'entreprise qui permette un contrôle des décisions par les personnes concernées.
>
> Il nous faut un texte officiel qui définisse les procédures internes grâce auxquelles les entreprises fonctionnent. (1974, p. 53, 55)

Les dispositions que Moore propose sont plutôt vagues à cet égard. Nous pouvons néanmoins concevoir deux manières de faire, grâce auxquelles les processus internes de prise de décision dans les entreprises pourraient être accessibles à des personnes extérieures. L'une consiste à faire en sorte qu'un groupe d'influence externe place au sein de l'entreprise un représentant issu du groupe. Si les ouvriers métallurgiques allemands peuvent décider de la nomination des chefs du personnel ouvrier, il pourrait en être de même, vraisemblablement, pour un groupe de consommateurs américains qui pourrait nommer les directeurs chargés de garantir la sécurité des produits, ou des associations écologistes qui auraient le pouvoir de nommer les responsables de l'environnement. Évidemment, le fait de créer ces postes et de les pourvoir ne pourrait garantir l'acceptation et la coopération des autres responsables de l'entreprise, ni se prémunir contre les risques de cooptation du responsable mis en place (comme ce fut le cas pour les chefs

du personnel en Allemagne selon Bergman [1975]). Mais, d'une manière générale, l'influence sur la responsabilisation sociale de l'entreprise pourrait s'avérer positive.

Une deuxième approche, peut-être plus efficace à cet égard, serait l'implication directe de représentants de groupes externes dans les comités décisionnaires de l'entreprise. Ceci n'a bien sûr rien de nouveau dans le secteur public car les groupes de travail créés pour régler les problèmes sociaux incluent fréquemment les représentants des groupes concernés en même temps que des fonctionnaires. Quand l'entreprise doit prendre une décision susceptible d'affecter profondément des groupes extérieurs, le fait d'accorder à ces derniers le droit légal de participer au processus de prise de décision paraît tout à fait logique. La loi reconnaît déjà de tels droits dans le cas des conventions collectives ; les dirigeants ne peuvent imposer des accords salariaux de manière unilatérale, mais doivent bien au contraire partager les pouvoirs de décision avec les représentants des salariés. Et la plupart des observateurs s'accordent à dire que cette démarche a été bénéfique pour les dirigeants aussi bien que pour les travailleurs. Plutôt que d'affronter publiquement un groupe puissant en imposant des faits accomplis, les dirigeants peuvent régler des conflits avant même que les décisions soient prises. Élargir cette pratique aux sociétés ne leur permettrait-il pas de bénéficier de ces avantages ?

Étant données les pressions croissantes des groupements de consommateurs et d'écologistes entre autres, il serait vraiment du plus grand intérêt pour les dirigeants d'inclure leurs représentants dans les commissions décisionnaires. Des consommateurs pourraient siéger dans les commissions travaillant sur les nouveaux produits, les écologistes ainsi que les représentants d'autorités locales pourraient apporter leur concours à des commissions chargées de l'implantation de nouvelles usines. Cette démarche obligerait les dirigeants d'entreprise à consacrer plus de temps et d'énergie aux prises de décisions, mais ferait gagner beaucoup de temps et de travail au moment de leur mise en œuvre et de leur suivi. Certes, s'il n'est pas souhaitable de voir ce type de participation ressembler aux négociations patrons-ouvriers où l'on se bat bec et ongles, cela pourrait avoir malgré tout du bon. Il est également possible d'envisager des commissions dont les membres à la fois

internes et externes à l'entreprise collaboreraient harmonieusement afin d'élaborer des stratégies d'entreprise qui prendraient davantage en compte les préoccupations sociales.

Il ne s'agit là que de deux possibilités, mais qui laissent entendre qu'avec quelques efforts et de la bonne volonté, les missions internes à l'entreprise pourraient être ouvertes à des groupes extérieurs, ce qui profiterait aux deux parties. Une fois encore, il n'y a pas lieu d'attendre grand-chose de la participation des groupes d'intérêt, rien en tout cas qui puisse se rapprocher de la démocratie participative, pour les raisons déjà évoquées. Le besoin de concertation dans les processus décisionnaires demeure primordial si les entreprises tiennent à perdurer. Mais nous devrions en attendre certains changements utiles.

En conclusion, il existe bien des manières d'envisager la démocratisation de l'entreprise. Certaines prennent en compte la démocratie représentative, d'autres la démocratie participative ; certaines ne s'intéressent qu'à un seul groupe dépourvu de droit de vote, celui des salariés, d'autres à de nombreux groupes tels que les consommateurs, les écologistes et ainsi de suite. Toutes posent des problèmes : qui devrait être représenté ? en quel nombre ? de quelle façon ? choisis par qui ? protégés comment ?... « Nous nous orientons vers une éthique communautaire, sans que cette communauté présente à l'arrière plan ne soit pleinement définie » (Bell, 1971, p. 32). Certaines propositions posent des problèmes d'efficacité ainsi que celui de l'accomplissement effectif de la mission des entreprises. Tout degré raisonnable de démocratie participative peut, en particulier, se révéler incompatible avec la coordination exigée dans les grandes entreprises. Certains changements peuvent être recherchés tant que l'entreprise n'en vient pas à nuire à tous, aussi bien à ses employés ou sa clientèle qu'à ses dirigeants.

Cependant, le problème inverse doit être également admis par les adversaires de la démocratisation : l'entreprise, telle qu'elle est actuellement constituée, est perçue comme une plaie, notamment par les plus humbles sur lesquels elle pèse avec un poids considérable. Ainsi que Kenneth Arrow le fait remarquer : « L'autorité est sans aucun doute nécessaire à l'accomplissement des objectifs d'une entreprise et à sa réussite, mais il importe qu'elle doive, soit rendre compte à des sortes d'organismes officiels de surveillance et de contrôle, soit réagir à des formes changeantes, et non autorisées, de contestation » (1974,

p. 79). Comme nous le disons, moins la « démocratisation » réussit, plus nous constaterons de « pressions ». Nos réflexions laissent entendre que des options réalistes existent. Même si elles ne peuvent pratiquement pas faire aboutir une véritable démocratisation de l'entreprise, elles peuvent accroître sa légitimité, accorder du pouvoir à ceux qui s'y considèrent comme en étant dépourvus, tout en renforçant parfois ses objectifs sociaux : paradoxalement, elles ne portent guère préjudice au fonctionnement de l'entreprise en tant qu'entité économique.

La recherche de démocratie dans nos entreprises ne se limite pas à un exercice secondaire. Il ne s'agit pas, comme c'est le cas pour les autres positions autour de notre fer à cheval, de chercher simplement à résoudre le problème de l'adhésion de l'entreprise à des objectifs sociaux. Il n'est pas non plus question ici d'une quelconque subversion de la liberté des institutions. Bien au contraire. Cette quête est une réflexion fondée sur la croyance fondamentale qui veut qu'une société ne peut se dire libre si ses institutions les plus puissantes ne font pas l'objet de contrôles démocratiques. Il importe que cette recherche se poursuive, et comme Michel le disait au début du siècle dernier :

> Le laboureur de la fable, sur son lit de mort, annonce à ses fils qu'un trésor est enterré dans le champ. Après le décès du père, les fils retournent tout le champ à la recherche du trésor. Ils ne le trouvent pas. Mais leurs efforts inlassables rendent le sol fertile ; celui-ci leur apporte un bien-être relatif. Le trésor de la fable peut symboliser la démocratie. La démocratie est un trésor qui ne se découvre pas. Mais en poursuivant notre recherche, en labourant inlassablement pour découvrir l'introuvable, nous nous acquittons d'une tâche fertile dans le sens démocratique. (1915, p. 405)

Il faudra encore longtemps creuser le sillon de la « démocratisation » !

4
La « réglementation »

En théorie, vouloir « réglementer » une entreprise peut sembler aussi simple que « démocratiser » une entreprise semble compliqué. Dans la pratique, bien sûr, il en va tout autrement. Aux yeux des défenseurs de la « réglementation », l'entreprise peut-être amenée à devoir répondre aux besoins de la société, ses choix et activités étant soumis aux contrôles d'une plus haute autorité, celle de l'État, qui lui impose des contraintes officielles ; ces contraintes sont exercées par des organismes de régulation particuliers et renforcées par un système juridique. Ces contraintes sont imposées à l'entreprise de l'extérieur, tandis que l'administration interne de l'entreprise et les propriétaires ne sont pas concernés. Aussi la « réglementation » nous rapproche-t-elle considérablement du centre du fer à cheval, nous éloignant des prises de positions politiques d'une gauche plus radicale.

L'ÉMERGENCE DU RÔLE DU GOUVERNEMENT DANS LA RÉGLEMENTATION DE L'ENTREPRISE

Les organisations, depuis qu'elles existent, et l'on peut remonter à la nuit des temps, ont toujours fait l'objet d'un système de réglementation. Le code d'Hammourabi, il y a quatre mille ans, présentait les grandes lignes de conduite des marchands et colporteurs babyloniens (Kast et Rosenzweig, 1974, p. 28), et les réglementations portant sur les produits répandues en Europe médiévale se sont multipliées pendant la Renaissance : « Entre le XIIIe et le XVIe siècle, à l'apogée de ce phénomène, les branches principales du commerce et de l'artisanat étaient soumises à des réglementations précises. En 1330, à Barcelone, un édit imposait par exemple le nombre exact de rivets qu'il fallait placer sur un plastron de cuirasse » (Nader 1980, p. 5).

La réglementation américaine telle que nous la connaissons apparut véritablement à la fin des années 1880, à un moment où des mesures antisociales — liées directement à la création de trusts aux pouvoirs considérables — « provoquèrent chez les gens bien des mécontentements à l'égard du mondes des affaires », ce qui conduisit à la loi de 1887 sur le commerce entre les États américains (Interstate Commerce Act) et la loi Sherman contre les trusts de 1890 (Sherman Antitrust Act) (Kast et Rosenzweig 1974, p. 85). Cette dernière « établit l'idée que le gouvernement doit réglementer le monde des affaires pour des raisons d'intérêt public » (p. 36). La crise des années 1930 donna naissance aux théories de John Maynard Keynes, qui « mit en doute les fondements de la doctrine économique classique du laisser-faire, selon laquelle les mécanismes du marché et le système des prix trouvent automatiquement un point d'équilibre pour une utilisation totale des ressources et de l'emploi » (p. 37). Keynes put prendre l'exemple de la grande Dépression pour prouver que l'équilibre était possible malgré un chômage considérable. D'où il énonça « qu'il était nécessaire de disposer de forces extérieures pour créer l'effet d'équilibre et que c'était le gouvernement qui incarnait ces forces » (p. 37). L'issue de la crise fut le New Deal qui conduisit à d'importantes interventions du gouvernement dans l'économie. L'État apparut surtout comme principal contrepoids au pouvoir des entreprises, « en jouant le rôle le plus important du gouvernement fédéral en temps de paix » (Galbraith

1952, p. 142). Depuis lors, les interventions gouvernementales dans tous les aspects de l'activité économique ont augmenté rapidement, principalement lors de la Seconde Guerre mondiale, pendant les années 1960 et au début des années 1970 (bien que, dans certains secteurs, le pendule se mît à balancer dans l'autre sens à la fin des années 1970) :

> Les revendications sociales auparavant exprimées dans les journaux ou dans la rue étaient transformées en réglementations municipales, d'État ou fédérales. À cet égard, ce sont les dispositions légales en matière de protection de l'environnement qui progressèrent d'une manière particulièrement rapide. Les mesures réglementaires mises en place apparurent également en matière d'égalité de l'emploi, de santé et de sécurité sur les lieux de travail, de protection des consommateurs, d'élimination des déchets solides, et de garanties de sécurité sur les produits, pour n'en citer que quelques-unes. Quelque vingt-huit textes législatifs portant sur les seuls droits des consommateurs furent votés entre 1966 et 1973. (Ackerman 1975, p. 9)

En même temps que ces textes de loi apparurent de nouveaux organismes gouvernementaux de régulation, de sorte qu'aujourd'hui les très grandes entreprises font face à une kyrielle d'organismes gouvernementaux qui enquêtent sur leurs activités. Par exemple, le *Catalogue des Règlements Fédéraux Concernant les Industries du Fer et de l'Acier,* publié en 1976, « fait état de 5 600 règlements issus de vingt-sept agences différentes, qui portent sur la fabrication de l'acier », et qui incluent la pollution de l'environnement, la sécurité des ouvriers, les relations entre direction et employés, le commerce extérieur, les impôts, les économies d'énergie, les lois antitrust et d'autres domaines encore (Madden 1977, p. 52).

Lors de cette étude, nous allons envisager la « réglementation » dans une perspective plus large. Sous le terme « règlement », nous incluons toutes les formes de contraintes imposées à l'entreprise par le gouvernement ainsi que les interventions menées par ce dernier dans le monde des affaires [1]. Ces interventions peuvent se faire de bien des façons et concerner bien des sujets. Ainsi la « réglementation » permet-elle à la « démocratisation » d'être menée à bien, nous l'avons remarqué lors de notre étude du développement de la cogestion en Allemagne.

Selon toute vraisemblance, la réglementation convient tout à fait quand il s'agit de contrôler les externalités, à savoir imputer des coûts à des industries ou à des organismes particuliers. Autrement dit, la réglementation est le moyen qui sied logiquement pour obliger les entreprises à payer la totalité des coûts liés à leurs activités, ou au moins les contraindre à réduire ces coûts. Comme le fait remarquer Edmunds, « il va falloir calculer les coûts sociaux à long terme des décisions prises par les industriels et que ces derniers les évaluent de leur propre initiative, ou il faudra en passer par une réglementation, comme un siècle de prescriptions nous le montre » (1977, p. 43). Ainsi, si une chaîne de montage est la cause de la dépression nerveuse d'un ouvrier de l'industrie automobile, il existe des gens prêts à déclarer qu'il appartient à General Motors de payer les frais d'hospitalisation. Et Daniel Bell de « proposer un nouveau modèle qu'il appelle la "comptabilité sociale globale" par lequel on pourrait totaliser les coûts liés à un problème de pollution, par exemple, à imputer à chacune des entreprises impliquées, à l'image des taxes d'évacuation des eaux usées. Cette procédure existe en Allemagne, où les entreprises sont taxées pour chaque tonne de déchets qu'elles déversent dans le Rhin » (extrait d'Henderson 1968, p. 84).

Plus récemment, le fait que certaines informations soient divulguées ou que l'on recherche des responsabilités individuelles retient l'attention des observateurs. On a l'impression que les entreprises devraient être amenées à donner plus d'informations sur leurs activités (par exemple Medawar 1976), devraient permettre l'accessibilité à des données concernant les tests effectués sur leurs produits ou à des informations portant sur les accords avec des gouvernements étrangers. D'autres observateurs estiment qu'il faudrait promulguer une loi afin d'obliger les personnels à être davantage responsables à titre individuel des actions menées par leur entreprise. Il semble que « les pressions gouvernementales sur les responsables d'entreprise vont augmenter et que ces derniers vont devoir rendre davantage compte de leurs actions devant le gouvernement qu'ils ne le font maintenant », et il n'est pas impossible qu'ils mettent en jeu leur responsabilité personnelle devant des cours de justice pour avoir fait preuve de négligence dans l'exercice de leur responsabilité à contrôler les activités de leur entreprise (Bacon et Brown 1975 p. 9). Des mesures d'une plus grande portée consistent

à augmenter la responsabilité individuelle des employés qui se livrent à des actions illégales pour le compte de leur entreprise. S'il est vrai en principe qu'« un employé ou un subordonné ne peut se soustraire à ses responsabilités en arguant du fait qu'il agissait au nom ou en faveur de l'entreprise » (*Harvard Law Review*, 1979, p. 1259), dans la pratique les employés ont souvent pu se réfugier derrière les rouages de la bureaucratie. La tradition veut que ce soit l'entreprise et non le chimiste qui a fabriqué le produit dangereux, et c'est ainsi que les accusations ont souvent été jugées en instance plutôt qu'en correctionnelle. « Mettez un terme à la responsabilité limitée, déclare Joseph Bower, en supprimant l'anonymat de l'entreprise » (1974, p. 206).

> Il est certain que ce sont les hommes qui construisent des routes inadaptées et dangereuses, qui fabriquent des produits mortels ou des avions qui s'écrasent au sol, qui devraient bien plus assumer leurs responsabilités personnelles pour les décisions qu'ils prennent que ce n'est le cas actuellement. (p. 206)

À en croire un observateur, « les dirigeants d'entreprise font preuve d'honnêteté aussi longtemps qu'ils ne sont pas pris dans les structures informes de l'entreprise moderne… Ils n'adoptent des conduites immorales qu'après avoir renoncé à leur personnalité. C'est pourquoi on devrait dissiper le brouillard qui entoure le statut légal de l'entreprise, considérée comme une « entité abstraite », et écarter « les dénis de responsabilité dans le cas de conduite malhonnête » (Madden 1977, p. 74, qui se réfère à Christopher Stone). Mettre un terme à la responsabilité limitée aurait un impact considérable sur les entreprises car cela permettrait de briser la chaîne d'autorité formelle, les employés pris dans les mailles de la hiérarchie se sentant personnellement responsables par rapport à l'ensemble de leurs concitoyens.

Singer et Wooton (1976) éclairent ce fait quand ils évoquent le cas d'Albert Speer, nommé responsable de la fabrication des armes du IIIe Reich allemand. Lors du procès de Nuremberg, se distinguant complètement de la plupart de ses comparses, il « a adhéré à l'idée d'engagement à un "ordre moral supérieur" et s'est interdit de nier toute forme de responsabilité quant aux conséquences de ses actes. Qui plus est, il a reconnu une entière responsabilité pour les actions de ses partenaires même dans le cas où il n'était pas "directement" associé à

leurs opérations » (p. 96) [2]. En Amérique, dans le passé, « il s'est trouvé peu de cas où des personnes ont été tenues responsables d'actions menées par les organisations qui les employaient — dans la majorité des cas, c'est l'organisation perçue comme un organisme collectif qui a été tenue pour responsable » (p. 96). Des procès récents portant sur des actes de corruption et des financements illégaux de partis politiques ont initié un début de changement de cet état de fait.

> La démarche qui consiste aujourd'hui à rendre les organisations plus « responsables par rapport à la société » revient à intégrer l'esprit de Nuremberg dans les prises de décisions de ces organisations… La leçon à retenir du procès de Nuremberg est qu'il existe une marge de manœuvre considérable pour des méfaits humains et sociaux dès lors que les processus de prise de décisions ou les organisations sont enveloppés dans une sorte de neutralité morale et d'indifférence collective. (p. 97)

LES ASPECTS POLITIQUES DE LA « RÉGLEMENTATION »

Ce qui caractérise les partisans de la « réglementation » réside en fin de compte dans le fait de croire que seules des interventions gouvernementales peuvent modifier certains comportements des entreprises, afin que les objectifs sociaux fassent l'objet de plus d'attention. Comme le montre Hazel Henderson, entre autres, l'obstination des entreprises, aussi bien que des particuliers et d'autres organismes, à vouloir externaliser certains coûts de leur bilan pour les intégrer ailleurs provoque inéluctablement un accroissement des textes gouvernementaux (1977, p. 4). De manière implicite — et souvent même explicite — on estime impossible de faire confiance à des directions d'entreprise, ou du moins à certains dirigeants, quant à leur volonté de gérer les retombées sociales de leurs décisions. Aussi faut-il les y contraindre.

Une illustration particulièrement forte de ce point de vue, qui pousse jusqu'à une attaque sévère de la déontologie du monde des affaires, est donnée par Tumin (1964). Son argumentation s'appuie sur le principe de la « moralité minimale » — « les mauvaises conduites font disparaître les bonnes conduites avec une rapidité et une vigueur tout à

fait prévisibles » (p. 127). Tumin conclut en disant que le comportement « doit s'abaisser pour atteindre le niveau de moralité le plus bas des personnes impliquées » :

> On considère qu'une affaire est bien conclue chaque fois qu'un de ses acteurs s'assure, au détriment de ses rivaux, un maximum de gains personnels sur un marché concurrentiel féroce où les ressources sont rares. Même si l'idéologie du monde des affaires n'est pas exempte de règles de « bienséance » dans ces parcours à la concurrence intense, il y a tout lieu de penser que celles-ci s'avèreront sans effet chaque fois qu'une des parties prenantes y fait entorse en s'efforçant d'optimiser ses chances de succès. Et dans ce cas, les concurrents se doivent de restreindre ou d'exclure le contrevenant du jeu ; ou, prenant le parti de la légitime défense, peuvent vouloir faire eux-mêmes usage de méthodes peu honorables. La tentation d'imiter un leader et de recourir à des procédés hors normes est manifestement très forte.
>
> En conséquence, on peut à juste titre affirmer que les principes et idéaux dont les hommes d'affaires se réclament, qu'ils défendent et qu'ils s'efforcent de voir adopter comme lignes de conduite sont totalement en porte-à-faux ; ils interdisent aux sentiments et liens affectifs d'être vécus comme des modèles de relations humaines, ils limitent les possibilités de trouver dans l'entreprise non seulement une motivation à travailler avec conscience et bonne volonté, mais ce sens d'en être partie prenante dès lors que l'on participe effectivement aux prises de décision…
>
> En encourageant des points de vue défavorables à l'implication personnelle, aux sentiments d'affection et d'appartenance, le monde des affaires favorise de ce fait l'émergence, la normalisation et la rétribution des pulsions humaines les moins compatibles avec la vie en société. (p. 127, 130)

Inutile d'aller aussi loin pour établir le bien-fondé d'une réglementation dans le monde des affaires. Il est possible, pour les défenseurs modérés, de se contenter de déclarer que la concurrence ne donne pas aux dirigeants bien intentionnés les moyens de se préoccuper de certaines conséquences d'ordre social liées à leurs décisions. Aussi, c'est aux gouvernements qu'il incombe de changer les réglementations afin que tous les dirigeants, placés alors sur un pied d'égalité, y soient attentifs.

Prenez par exemple le cas de la pollution. Un chef d'entreprise peut fort bien savoir que les fumées toxiques de son usine causent de sérieux dommages à l'environnement. Mais la mise en place d'installations destinées à réduire la pollution peut se révéler si onéreuse qu'en prenant la décision d'y procéder, ce chef d'entreprise risque fort d'affaiblir la compétitivité de son entreprise (seule à en subir le coût) au point de la mener à la faillite. Il ne pourra agir comme il le souhaite qu'après (et uniquement après) que son gouvernement aura obligé toutes les entreprises de son secteur à mettre en place ce type d'installation.

À l'évidence, la conséquence logique de ce débat voudrait que les chefs d'entreprise eux-mêmes soient à l'avant-garde de la demande de certaines réglementations gouvernementales. Ils devraient se livrer à des actions de lobbying auprès des gouvernements, avec pour mot d'ordre « Aidez-nous à être davantage responsables ». Ceci révèlerait une véritable préoccupation pour les besoins sociaux, et reflèterait la réalité de la concurrence. Peter Drucker en a pris acte :

> Quand l'élimination de certains effets nécessite des pratiques restrictives, la réglementation se met en place dans l'intérêt des hommes d'affaires, plus particulièrement des hommes qui se sentent responsables. Sans cela ils se verront pénalisés et considérés comme « irresponsables », alors que d'autres personnages peu scrupuleux, voire avides, stupides ou encore escrocs tireront leur épingle du jeu. (1973, p. 335)

Certains dirigeants ont d'ores et déjà décidé d'agir ainsi. En 1975, le PDG de l'entreprise pétrolière Atlantic Richfield communiquait à ses cadres trois principes de base :

- *Principe n° 1* : S'en tenir à son domaine de compétences.
- *Principe n° 2* : Dans le domaine de ses compétences, agir en devenant un acteur primordial de changement dans l'élaboration des réglementations, que ce soit au niveau gouvernemental et national, au niveau des régions ou encore des États.
- *Principe n° 3* : Ne pas se battre pour conserver un *statu quo*, il existe des tas d'autres gens pour le faire. Il faut se battre pour créer des changements positifs qui s'appliqueront à toutes les entreprises du secteur. Dans mon domaine de compétence, ceci revient à dire que je m'oblige à me battre en faveur des lois les plus strictes en matière

de contrôle de la pollution susceptibles d'être mises en œuvre, aussi bien du point de vue technique qu'économique. (Bradshaw 1974, p. 30, 31)

Et il est arrivé que de tels propos soient suivis d'effet : « Quelques mois après qu'un cas de botulisme lié aux boîtes de soupe de la marque Bon Vivant avait entraîné la mort d'un consommateur, événement qui eut un large écho dans les médias, le Groupement national des fabricants de conserves demanda à la Federal Drug Administration d'adopter une réglementation plus sévère dans le secteur agroalimentaire » (Ackerman 1975, p. 26).

Malheureusement, cependant, à en croire Theodore Levitt (1968) dans un article publié dans la *Harvard Business Review* et ayant pour titre « Pourquoi les industriels sont-ils toujours perdants ? », il semble que cela ait été réellement un événement rare, suscité par des conditions exceptionnelles. « Le monde des affaires n'a pas été véritablement gagnant et n'a pas réussi à obtenir même un début de réglementation ou de législation en matière sociale depuis pratiquement un siècle. » Au contraire, « il s'est donné le rôle peu édifiant d'opposant à une législation perçue par la société comme une libération, un progrès et une nécessité. Le monde des affaires passe toujours pour l'ogre, le méchant hostile au bien » (p. 82, 81). Levitt, un proche du monde des affaires, évoque une partie de « la triste histoire de ces causes perpétuellement perdues par l'industrie américaine » — la loi antitrust Sherman, la loi sur les Parcs nationaux, les lois sur le Travail des enfants, la loi sur le Commerce des titres, la loi Wagner, la loi de 1938 sur les Normes de travail équitable, les lois fédérales sur le Logement, le Plan Marshall, la loi portant sur l'Aide aux enfants dépendants, la loi fédérale sur l'Éducation, le Programme de lutte contre la Pauvreté et la loi Medicare portant sur les soins et la santé. « L'ordinateur est programmé pour crier au loup » (p. 83). Levitt renforce son argumentation en faisant remarquer qu'une bonne partie des textes législatifs a finalement servi l'industrie. Elle a permis la dissolution des trusts gigantesques, la reconnaissance des syndicats en tant qu'institutions responsables, l'obligation de rendre publiques des informations d'ordre financier afin de créer un marché boursier plus honnête et plus efficace. Assurément, le monde des affaires ne pourrait exister sans des interven-

tions gouvernementales, même s'il n'est question que de garantir l'application de la législation en matière de contrats afin d'assurer la réalisation des échanges (McNeil 1978, p. 71).

Pourtant, le monde des affaires a toujours considéré la réglementation, quelles qu'en soient les formes, comme une atteinte à la liberté, au droit d'agir sans contrainte formelle. Et cela continue. Une enquête datant de 1976 concernant 1 200 lecteurs de la *Harvard Business Review* les a trouvés « très peu portés à l'optimisme quant à l'augmentation des réglementations gouvernementales : 64 % craignent qu'elles n'aient un effet négatif et 14 % déclarent qu'elles n'auraient aucun impact, tandis que 21 % seulement pensent qu'elles pourraient être bénéfiques » (Brenner et Molander 1977, p. 70-71). Cette prise de position est liée à des facteurs relevant du pouvoir, les dirigeants d'entreprise n'étant de toute évidence pas prêts à favoriser l'ouverture de la configuration du Système Clos dont ils bénéficient depuis longtemps. Comment expliquer autrement, par exemple, le phénomène des « intérêts liés », c'est-à-dire la notion qui consiste à penser que

> chaque fois que l'extension d'un projet gouvernemental semble menacer les libertés illimitées de certaines entreprises, elle constitue une menace pour l'ensemble du monde des affaires. Il s'ensuit naturellement que d'autres entreprises se portent au secours de leurs sœurs opprimées.
>
> J'en veux pour exemple la loi concernant les garanties sur les médicaments et l'alimentation. Quand les industries agroalimentaires et pharmaceutiques devinrent les cibles manifestes de la réglementation, l'industrie de la machine outil fut facilement convaincue de la dénoncer. Elle se trouvait des intérêts proches, voire communs, avec les autres entreprises menacées par le gouvernement. (Levitt 1968, p. 84)

Ainsi, l'idée que la concurrence empêche de porter une attention aux questions sociales suscite une certaine sympathie, alors que l'opposition quasi réflexe des entreprises aux réglementations gouvernementales, qui pourraient parfois aider les industriels à tirer leur épingle du jeu, ne génère que de l'antipathie. La société voit dans ce type d'opposition un effort désespéré pour maintenir un modèle de pouvoir d'une légitimité contestable. Étudiant les résultats d'une

enquête en 1975 portant sur les mentalités, un journaliste du magazine *Fortune* conclut que « de plus en plus de gens considèrent les hommes d'affaires comme des oiseaux de proie. Les Américains estiment, de façon croissante, que les hommes d'affaires sont avides et indifférents aux conséquences de leurs actes sur les citoyens. Et ils pensent que seul le gouvernement peut faire quelque chose à ce sujet ! Ainsi 62 % des personnes interrogées veulent le maintien, sinon le développement, des réglementations gouvernementales » (Weaver 1977, p. 189-90 ; citation d'un responsable d'agence de publicité). Dans une autre étude, Westlin synthétise des résultats similaires et conclut :

> En raison de la méfiance du public en général à l'égard des responsables des institutions, et à cause de ses doutes quant à la volonté de la plupart d'entre eux à revoir leur politique, le public se tourne vers la loi pour fixer un minimum de normes dans le monde des affaires. Il pense que des dispositions juridiques et judiciaires, quelles que soient leurs faiblesses, offrent un terrain idéal pour évaluer les intérêts rivaux et fixer un équilibre. (1979, p. 16)

Autrement dit, la « réglementation » semble convenir à une bonne partie de la population américaine (si l'on exclut les événements de la fin des années 1970 et du début des années 1980). Il y aurait donc tout lieu de croire à son bien-fondé. Elle permet aux hommes d'affaires de s'aider eux-mêmes ou, si ce n'est cela, elle confronte l'industrie au contre-pouvoir du gouvernement ; elle peut servir à réintégrer certaines externalités au sein de l'entreprise ; elle permet encore d'établir la responsabilité d'une personne auteur de méfaits ; qui plus est, elle est relativement aisée à mettre en application et l'opinion publique y est largement favorable. Mais il y a un monde entre les apparences de la réglementation et sa réalité. Elle n'est pas la panacée au problème du contrôle des entreprises, et nous allons voir pourquoi.

LES QUESTIONS POSÉES PAR LA RÉGLEMENTATION

Il y a trois problèmes importants liés à la « réglementation » considérée comme un moyen de d'obtenir des réponses à finalité sociale et de susciter des comportements adéquats de la part des entreprises.

1. La « réglementation » ne peut qu'imposer des contraintes formelles, ce qui revient à fixer un minimum de normes (habituellement sommaires) pour définir des comportements acceptables

Arrow fait remarquer qu'il est difficile d'établir des réglementations suffisamment souples pour s'adapter à une large diversité de situations et suffisamment simples pour être mises en application (1973, p. 310). Ce dispositif ne permet guère de travailler avec souplesse dès lors qu'il s'agit de traiter des problèmes délicats, exigeant une extrême vigilance dans l'interprétation des données. La réglementation est à l'image d'un instrument mal adapté et peu maniable, un hachoir plutôt qu'un scalpel. Au mieux, elle permet d'imposer des contraintes standardisées, formalisées et qui fixent un seuil minimum de performance.

En tant que dispositif gouvernemental, la réglementation est censée s'appliquer de la même façon à toutes les firmes. Elle ne peut pas faire de distinction. Elle se doit d'être, de ce fait, uniformisée, ce qui ne permet pas le traitement de problèmes particuliers, de cas individuels. La réglementation se doit d'être également suffisamment claire et bien définie pour être utilisée devant les tribunaux. Il importe qu'elle s'inscrive dans un cadre formel, en conséquence de quoi elle est inefficace lorsqu'il s'agit de statuer sur des situations faisant l'objet d'un jugement.

Le plus important est que la réglementation ne peut servir qu'à limiter des comportements inacceptables ; elle ne permet pas de provoquer des comportements souhaitables. Autrement dit, elle est par nature dissuasive, imposant des limites aux activités des entreprises au lieu de jouer un rôle moteur ou d'encourager les préoccupations sociales. Sethi en donne la preuve quand il dit qu'elle représente les « interdits sur lesquels on insiste, les devoirs négatifs (les "tu ne feras point") » : il suffit de penser au seuil minimum des critères de pollution. « Il s'ensuit une possible définition de la responsabilité des entreprises comme le seul plus petit dénominateur commun » (1975, p. 62). Nous retrouvons cette idée exprimée clairement dans les propos de l'un des plus célèbres partisans de la réglementation, Franklin Roosevelt :

> Chaque fois que le loup solitaire, le concurrent sans morale, l'organisateur imprudent, l'Insull s'en prend à tous ses congénères, refuse de participer à l'accomplissement d'une action bénéfique à la collectivité, menace de rabaisser l'industrie à un état d'anarchie, on peut décemment demander au gouvernement d'imposer des limites. (1968, p. 44)

Les exemples les plus récents de réglementations gouvernementales mentionnées par Ackerman révèlent ce souci de l'inacceptable : dans le domaine de la publicité, « des pratiques malhonnêtes telles que l'exploitation mensongère de résultats d'enquêtes, des prises de position non fondées, des révélations insuffisantes et des témoignages fallacieux présentés à la télévision » (p. 27) ; dans le domaine de la sécurité, la limitation à 90 décibels de la nuisance sonore des industries textiles ; dans le domaine des ressources humaines, les procédures de dépôt de plainte de salariés appartenant à des minorités en cas de discrimination…

Boling précise qu'« il est possible d'être totalement respectueux de la loi tout en étant immoral » (1978, p. 362). Soljenitsyne s'exprime remarquablement sur ce sujet, dans la perspective la plus large possible, et ce faisant nous livre la critique la plus acerbe de la « réglementation » :

> Les contraintes ne viennent pratiquement jamais d'elles-mêmes. Tout le monde agit à l'extrême limite du cadre juridique. Une compagnie pétrolière est juridiquement inattaquable si elle achète une invention liée à un nouveau type d'énergie aux seules fins d'empêcher son utilisation. Un industriel du secteur agroalimentaire est également juridiquement inattaquable s'il rend toxique un produit dont il veut augmenter la durée de conservation : après tout, les gens ne sont pas obligés de l'acheter.
>
> J'ai vécu toute ma vie sous un régime communiste et je tiens à vous dire qu'une société qui ne dispose pas d'un code légal impartial est assurément effroyable. Mais une société qui ne dispose pas d'autre repère que son code légal n'est pas plus humaine. Une société fondée sur l'application littérale de la loi sans viser rien de plus haut ne bénéficie que d'une infime partie des possibilités supérieures de l'homme. Les textes de loi font preuve de bien trop d'indifférence et de formalisme pour avoir une influence salutaire sur la

société. Chaque fois que la trame de l'existence n'est faite que d'un entrelacs de liens juridiques, il règne un climat de médiocrité morale qui paralyse les aspirations les plus nobles de l'homme. [3]

2. La « réglementation » a tendance à être appliquée avec lenteur et conservatisme

Le gouvernement est habituellement réticent à légiférer — à définir le comportement qu'il attend des entreprises grâce à des textes de loi — avant de connaître avec certitude et de comprendre vraiment les données du problème, et d'être doté des moyens normalisés pour le gérer. De surcroît, il est soumis aux actions menées par des groupes de pression organisés et utilisés pour faire obstacle ou, au moins, retarder la mise en place des réglementations proposées par de « longues batailles juridiques de grande envergure » (Davis 1976, p. 19). Ainsi, la réglementation souhaitée et encouragée par une bonne partie de la collectivité subit souvent des retards par suite de manœuvres politiques et d'un conservatisme administratif. Il s'ensuit que les agents d'influence externes utilisent d'autres moyens pour agir sur le comportement des entreprises. Nous allons rapidement le voir.

3. Il est souvent difficile de faire respecter la réglementation

Même quand les réglementations existent, l'application ne suit pas toujours. Ackerman montre qu'une réglementation, pour être efficace, requiert un processus d'apprentissage qui peut prendre beaucoup de temps. Dans le cas du contrôle de la pollution de l'eau, par exemple, le premier texte de loi voté en 1956 ne suscita qu'un procès en quatorze ans. Le texte qui suivit en 1965 tenta de fixer des critères de normalisation systématique au niveau national ; sept ans plus tard, certains États ne les avaient toujours pas adoptés. Ce n'est qu'en 1972 qu'une loi fut votée afin de « définir le cadre juridique d'un vaste ensemble de normes et de procédures d'application » (1975, p. 34).

Mais même après un apprentissage considérable, les difficultés de mise en vigueur subsistent fréquemment. Arrow (1974) étudie trois types d'intervention sur les comportements des entreprises : la réglementation légale, les contributions fiscales et la responsabilité civile

(en droit civil). Par exemple, un problème de pollution peut être abordé, soit en fixant des critères destinés à diminuer les émissions, soit en imposant des pénalités financières (« le pollueur payeur »), soit enfin en permettant aux victimes de la pollution de se pourvoir en justice pour les préjudices subis. L'imposition de pénalités financières peut être efficace si l'on est à même d'évaluer les conséquences d'une action. L'entreprise responsable des externalités se voit obligée de payer, et c'est à elle (ou à ses clients) qu'appartient la décision de poursuivre ses activités ou non et d'encourir les coûts supplémentaires imposés par la réglementation en vigueur. La responsabilité légale civile fonctionne de façon connexe, si ce n'est que c'est au particulier qu'il incombe de réclamer des dommages et intérêts. Cela peut constituer une procédure onéreuse et, quand de nombreux citoyens n'ont souffert que de préjudices mineurs, ils risquent de ne rien gagner à vouloir faire l'effort nécessaire de porter plainte (encore que certaines plaintes catégorielles aient changé cet état de fait de façon considérable) [4]. Dans tous les cas, « la mise en application d'une réglementation à la suite d'une multiplication d'actions en justice constitue une manière coûteuse de gérer des situations qui se répètent » (p. 313). C'est pourquoi l'on a souvent besoin de réglementations légales. Quand ces dernières s'avèrent particulièrement complexes et que les fins recherchées sont loin d'être définies de façon précise, le gouvernement est souvent contraint de mettre en place un organisme destiné à réglementer le comportement des entreprises.

L'organe chargé de veiller à la mise en application de la réglementation se trouve dans une situation inconfortable car il doit assumer seul, et en même temps, les fonctions législatives, exécutives et judiciaires qui incombent au gouvernement. Il doit rédiger la réglementation, la faire appliquer, juger et condamner les contrevenants. On pourrait croire que ces fonctions lui donnent beaucoup de pouvoir, mais les organismes gouvernementaux sont en réalité souvent inefficaces. Il y a plusieurs raisons à cela.

D'abord, ces agences, du fait qu'elles ne disposent pas d'une définition claire et convenue de l'intérêt général, ne savent pas précisément ce qu'elles doivent faire. Aussi, Leo Pellerzi, procureur adjoint du Département de la justice, explique les raisons de leurs bilans « pour le moins lamentables » (1974, p. 177) :

> Lors des 1 000 affaires, à peu près, que j'ai été amené à traiter pendant mes dix années au poste de juge en droit administratif, l'« intérêt public » n'a jamais constitué pour moi autre chose que les intérêts strictement matériels des parties en présence. Au nombre de celles-ci, toutes représentées par des hommes de loi, se trouvaient les principales entreprises de transport routier, toutes les sociétés de chemin de fer des États-Unis, et la plupart des cinq cents plus importantes entreprises du pays. Il devrait être possible de repérer dans ce panel d'entreprises un souci d'intérêt public qui veillerait à ce qu'on pourrait appeler la « responsabilisation sociale de l'entreprise ». Mais celle-ci n'est jamais apparue comme telle et, dans la mesure où il existe partout, pour traiter ces questions importantes de réglementation, des audiences ouvertes au public auxquelles des centaines de témoins participent, sans oublier les milliers de pages de déposition, les questions posées finissent par être bien floues. (p. 177)

Les résultats de ces organes de réglementation sont également minces du fait de leur taille modeste par rapport à la complexité des industries qu'ils sont censés réglementer. Toute réglementation coûte cher. Et les budgets gouvernementaux sont limités. Il s'ensuit que les agences ne sont pas dotées des moyens nécessaires pour comprendre la complexité des problèmes qu'elles sont amenées à régler. En réalité, les agents de réglementation en viennent à dépendre des responsables industriels pour obtenir des informations, et finissent par être cooptés et passer sous le contrôle pour ainsi dire de ceux qu'ils avaient pour mission de contrôler.

Et puis il y a toutes les difficultés inhérentes au recrutement d'hommes et de femmes efficaces pour pourvoir en personnel ces organismes de réglementation. Les personnes étrangères au secteur industriel ne sont pas suffisamment formées et informés pour être efficaces, et celles qui le sont risquent d'en savoir trop — surtout celles qui, susceptibles de rejoindre l'industrie d'ici quelques années, ne voient aucune bonne raison de s'y faire des ennemis. Fenn (1974), coauteur du livre de Pellerzi, constate des procédures bâclées lors de la sélection des agents de réglementation, les choix étant souvent liés à des interventions de membres du Congrès, à des pressions de l'industrie, à des traitements de faveur, à des problèmes de personnel (« Que faire de cette personne ?). Parmi les dossiers qu'il a étudiés, « onze répondaient aux

exigences du profil attendu, cinq relevaient de nominations imposées par le Congrès, sept étaient là grâce à leurs relations, deux en raison de problèmes personnels à un poste précédent, et deux étaient nommés parce qu'ils appartenaient à une minorité » (p. 195).

Dans un autre article inclus dans le même ouvrage, Katz (1974) décrit les pressions exercées par les industriels sur les organismes de réglementation, en mentionnant particulièrement leur capacité à s'opposer à des nominations qui ne font pas l'unanimité ou à utiliser les agences de réglementation pour harceler leurs concurrents. Dans un autre article, Kohlmeier, correspondant à Washington du *Wall Street Journal* pendant douze ans, rejette l'idée que « les agents chargés de la réglementation soient des hommes ou des femmes corrompus que des industries soumises à des réglementations achètent et qui puissent passer sous leur coupe » (p. 184), mais n'en conclut pas moins :

> On a lâché ces agents de contrôle sur des mers houleuses, sans carte, avec très peu de moyens pour naviguer par mauvais temps. Le Congrès ne leur a pas fourni de moyens sûrs pour garantir leur indépendance et ne risque pas de le faire. Il leur a accordé des missions précises pour une durée de cinq à sept ans, mais n'a jamais envisagé de leur attribuer une charge à vie comme celle que les pères fondateurs des États-Unis ont jugé être une protection indispensable aux juges fédéraux…
>
> L'intérêt public que les agents sont censés défendre représente une force très mal organisée et trop éclatée pour se faire entendre. Le Congrès ignore généralement les organismes de réglementation, et les présidents considèrent que, les agents ne leur devant rien, ils utilisent les organismes de réglementation comme bureau de placement par népotisme politique et guère plus.
>
> La seule protection dont ces agents de réglementation disposent est celle donnée par leurs seuls électeurs, leurs « mandants », à savoir ceux qu'ils contrôlent. (p. 186-187)

Et ces personnes, soumises à des réglementations et des contrôles, ne demandent pas mieux qu'à coopérer, de telle sorte qu'en fin de compte, en dépit des affirmations de Kohlmeier, la réalité veut que tout le monde soit pris au piège. Des relations agréables s'installent entre ceux qui contrôlent et ceux qui sont contrôlés.

Un exemple : « La SEC, quoique efficace dans l'élimination des opérateurs boursiers peu scrupuleux, est, et a toujours été, disposée à protéger ce côté "club privé" qui est le trait dominant de la Bourse de New York. La commission de l'aviation civile n'a jamais autorisé l'arrivée d'une nouvelle compagnie pour desservir les liaisons commerciales interurbaines, et cela depuis sa création en 1938 » (Kohlmeier, p. 189). « La commission responsable des échanges commerciaux entre les États fait preuve de la même vigilance. Volotta a découvert que le nombre de sociétés de transport routier ne cesse de diminuer malgré les 5 000 demandes d'accréditation annuelles » (Pfeffer et Salancik 1978, p. 204). Une autre étude a révélé que la même commission, dès sa création, a permis à d'importantes sociétés de chemin de fer d'apporter leur soutien à un cartel jusqu'alors chancelant, et d'autoriser de surcroît une augmentation de leurs tarifs (p. 204, 206). Ainsi, « les transporteurs routiers comptent parmi les partisans les plus importants d'une réglementation permanente du transport routier », et « l'évaluation des conséquences de la réglementation sur les prix des services publics en matière d'électricité, des compagnies aériennes, des transports routiers, des compagnies de distribution de gaz naturel a montré qu'elle a pour effet soit d'augmenter les prix soit de ne servir à rien » (Pfeffer 1976, p. 43).

À l'évidence, ce sont les très grandes entreprises industrielles qui ont tendance à prendre au piège les agents de contrôle mais, même en l'absence de piège, la réglementation génère naturellement un parti-pris favorable à ces entreprises. Seules les grosses sociétés peuvent se permettre d'avoir le personnel nécessaire au respect de réglementations considérables, comme celle qui concerne les industries sidérurgiques et qui compte 5 600 règlements. Tout système de réglementation peut s'avérer onéreux, mais il en va de même quand il s'agit de composer avec lui : « Le processus de mise en place d'une réglementation crée habituellement des économies d'échelle du fait des négociations avec le gouvernement, ce qui favorise davantage encore les concentrations industrielles » (Kasper 1976, p. 295). Le coût le plus important de la réglementation se trouve vraisemblablement dans l'effet d'étranglement qu'elle impose aux petites entreprises.

Ainsi la réglementation constitue-t-elle un instrument grossier, un moyen de contrôle lent, conçu par des esprits conservateurs qui se contentent de définir un minimum de normes difficiles à appliquer. Il n'est pas surprenant, de ce fait, de voir les derniers gouvernements américains, démocrates aussi bien que républicains, réagir face à la multitude de réglementations portant sur de nouvelles donnes, sur des modèles de sociétés plus remarquables et ainsi de suite. Il semblait indiqué de faire le tri et de se débarrasser de règlements coûteux, inefficaces et inappropriés.

Mais tout n'est pas négatif dans cette histoire. Bien des règlements ont non seulement fonctionné, mais se sont avérés indispensables. Il paraît difficile par exemple d'imaginer gérer le problème des externalités sans réglementation. Cette dernière ne constitue ni un remède miracle, ni une solution automatique aux problèmes sociaux créés par les grandes entreprises. Mais elle tient assurément une place importante dans notre discussion sur la question de savoir « qui devrait contrôler les grandes entreprises ». La roue finira bien par tourner.

5

La « pression »

Si la « réglementation » ne permet pas d'inciter l'entreprise individuelle à agir d'une façon un peu plus que convenable, c'est alors la « pression » qui est priée de le faire. En assumant ce rôle, des groupes d'intérêt, ainsi que d'autres, orchestrent des campagnes d'opinion ciblées, parfois pour mettre un terme à un type de comportement ou pour en promouvoir un autre. Le but consiste à forcer l'entreprise à rester vigilante, à être prompte à répondre à des besoins autres que ceux qui la concernent en tant que Système Clos. Celui qui symbolise le mieux les groupes de pression s'exprime ainsi :

> J'ai une théorie du pouvoir : pour qu'il se sente responsable, il faut qu'il se sente menacé, il faut qu'il ait quelque chose à perdre. C'est la raison pour laquelle ce serait une erreur catastrophique que de mettre tout le pouvoir économique entre les mains de l'État car il ne se sentirait plus menacé. Si l'entreprise est actuellement un tant soit peu réceptive, en dépit de sa position extrêmement dominante, c'est parce qu'elle craint d'avoir quelque chose à perdre. (Ralph Nader, cité par Ackerman 1973, p. 411)

La « pression » et son environnement

Sur le schéma du fer à cheval, la « pression » se situe à droite de la « réglementation » car on estime que cette dernière exerce un pouvoir fondamentalement plus conséquent sur l'entreprise et que le gouvernement a le droit de se substituer au pouvoir de l'entreprise grâce à des contraintes officielles. En revanche, les partisans de la « pression » admettent que les dirigeants d'entreprise en tant que tels jouissent d'un pouvoir de décision et qu'ils l'exercent ; aussi les adeptes de la « pression » cherchent-ils à exercer leur influence sur les décisions prises grâce à des moyens de pression officieux. Ainsi la pression est-elle une position naturellement moins radicale que la réglementation. Le fait que les militants américains, favorables à l'exercice de moyens de pression, soient enclins à agir de façon plus radicale que les partisans de la réglementation ne change en rien les conclusions auxquelles nous sommes parvenus ; ce fait ne permet que de situer le débat aux États-Unis. Étant donnés le pouvoir dont jouissent les entreprises et les réponses données par le gouvernement à ces mêmes entreprises (sans oublier l'inefficacité des organismes de réglementation), les Américains, en adoptant des points de vue plus radicaux à propos du pouvoir des entreprises, se sont rendu compte qu'ils pouvaient aller plus loin en menant des campagnes d'opinion et de pression qu'en se servant des réglementations existantes. En Europe, il faut le souligner, le débat est mené de manière totalement différente ; il semble que ce soit la réglementation qui permette un meilleur contrôle du comportement des entreprises.

Chamberlain (1973) illustre bien le raisonnement qui sous-tend la position des partisans de la « pression ». Il déclare que dans la mesure où l'entreprise se développe, il devient de plus en plus difficile d'identifier ses mandants, et encore moins ses représentants (p. 196). Chamberlain en vient à récuser les positions situées aux deux extrêmes du fer à cheval : « Voir les actionnaires comme des mandants est historiquement dépassé », mais il est tout aussi peu logique de donner au gouvernement les pleins pouvoirs sur les entreprises par le biais des nationalisations. Aussi Chamberlain conclut-il qu'il appartient aux dirigeants d'entreprise de tenir le rôle principal dans l'organisation du pouvoir en raison du besoin d'une coordination (comme nous l'avons

vu longuement au chapitre 3 sur la « démocratisation »). Mais il faut qu'une épée de Damoclès menace toujours ces dirigeants d'entreprise soumis aux pressions du seul groupe que Chamberlain est à même d'identifier, à savoir « la société en général ». Aussi, les dirigeants étant aux commandes et conscients de l'obligation de rechercher un équilibre entre les différents intérêts — quoi qu'on entende par là —, ils deviennent au moins les cibles identifiées des pressions destinées à obtenir un changement de politique sociale ou à réparer des torts reconnus officiellement (p. 197). Finalement, Chamberlain situe nettement la « pression » à proximité du centre du fer à cheval :

> D'une certaine façon [ces pressions] permettent de donner une légitimité aux dirigeants d'entreprise car la réalité veut que les reproches dans le cadre d'institutions existantes s'adressent à eux. Ces dirigeants peuvent s'indigner d'être soumis à des critiques publiques mais ils feraient bien de contrôler leur indignation en prenant conscience que ce n'est pas leur autorité qui est remise en cause mais bien leur liberté d'agir. (p. 199)

Chamberlain dresse un parallèle avec les syndicats « qui ne cherchent pas à renverser les directions d'entreprise avec lesquelles ils sont en négociation, mais simplement à influer sur leurs décisions » (p. 197). Il tient à bien faire la distinction entre la « pression » et la « démocratisation », en arguant que certaines formes de pression « ont un effet inverse et risquent de se transformer en des revendications demandant plus de participation ; la "pression" ne vise pas un partage du pouvoir. Le gouvernement d'entreprise reste bien en place » (p. 199) [1].

Nous avons déclaré précédemment que la « nationalisation » encourageait les groupes d'intérêt à faire pression sur le gouvernement pour changer l'entreprise. C'est là que se situe le pouvoir formel qui s'exerce sur une entreprise nationalisée. On pourrait dire la même chose à propos de la « réglementation » — à savoir que les pressions doivent s'exercer sur les agents de la réglementation. La « pression », quand elle se substitue en réalité à la « réglementation » (et à la « nationalisation »), encourage des réactions tout à fait opposées ; aussi des groupes désireux de changer la société (pas seulement des entreprises individuelles ou même le secteur privé en général) sont amenés à faire pression sur ce qui semble être l'institution la plus puissante dans

la société, à savoir la grande entreprise. Aussi Blumberg fait-il remarquer que « l'État est perçu comme une entreprise, et l'entreprise devient une cible prioritaire » (1971, p. 1553). Il poursuit :

> De plus en plus, étant donné que l'on cherche à avoir des cibles plus fragiles, c'est l'entreprise, bien plus que l'ensemble politique, qui devient le dépositaire des objectifs politiques et qui subit les pressions de différents groupes de jeunes, d'organisations hostiles à la guerre, à la pollution, à la discrimination raciale, ou qui défendent les intérêts des consommateurs.
>
> Lors d'un congrès de militants sociaux à l'université Carnegie Mellon en avril 1970, le conférencier le plus important, le professeur Staughton Lynd, conclut en disant « que dans les années à venir l'adversaire incontournable sera le monde de l'entreprise », et la revue *Business Week* rapporta que « le thème sous-jacent de la rencontre était le rôle de l'entreprise, qui remplace l'université et le gouvernement en tant que bouc émissaire du mécontentement radical de la société américaine ». (p. 1557-1558)

Plus tempérés mais non moins directs sont les propos d'Hazel Henderson (1968) qui se voit comme « une de ces créatures étranges — une citoyenne révoltée » (p. 77) :

> De plus en plus de citoyens en viennent à s'intéresser au monde de l'entreprise en se rendant compte qu'il a le pouvoir — et apparemment le savoir-faire — pour trouver une solution aux problèmes sociaux les plus pressants. En réalité, nombreux sont ceux qui ont commencé à comprendre qu'il est souvent plus facile et plus rentable d'obtenir des changements en faisant pression sur les chefs d'entreprise que d'utiliser la manière traditionnelle qui consiste à contraindre le législateur. (p. 78)

Les aléas de la « pression »

La « pression » apparaît comme une position soumise aux aléas de la mode. Elle arrive et se retire comme les vagues. Elle prit de l'importance, il y a des années, au moment de la montée des syndicats qui firent de la grève leur moyen de pression. Roosevelt tira également

parti de la « pression » pendant les années trente pour appuyer les réglementations issues du New Deal. La Seconde Guerre mondiale favorisa la coopération entre le gouvernement, le monde des affaires et les syndicats, et l'après-guerre ne vit quasiment pas de campagne de pression car le pays essayait d'adopter une économie de temps de paix. Mais les pressions sociales « réapparurent dans les années 1960, après une interruption de trente ans et après que les transformations structurelles des grandes entreprises (en vue d'une plus grande segmentation des fonctions) avaient été réalisées pour l'essentiel » (Ackerman 1975, p. 3).

Un grand nombre de nouveaux groupes de pression vit le jour au cours de cette décennie ; ils faisaient appel à toutes sortes de nouveaux modes d'action qui pouvaient aller de la projection de boue sur les moquettes de l'entreprise à la campagne de diffamation dans les journaux, ou aux poursuites pour discrimination sociale. Mais, tandis qu'auparavant le contrepouvoir constituait un facteur important — les syndicats et le gouvernement devaient égaler le pouvoir de l'entreprise avant de la faire évoluer — ce n'était plus le cas dans les années 1960. Les grandes entreprises étaient constamment mises à genoux par des attaques répétées, orchestrées parfois par de minuscules groupes de pression. La campagne GM, dont le budget devait tout juste atteindre une infime partie de ce que l'entreprise dépensait habituellement pour créer un nouveau type d'essuie-glace, constitue une bonne illustration de cet état de fait, et il ne faut pas oublier que GM est la plus grande des géantes américaines. Au chapitre 3, il a été indiqué qu'elle lança une vaste campagne de relations publiques pour faire face à cette attaque ; GM l'emporta dans ce cas précis, en recueillant plus de 97 % des votes grâce au jeu des procurations. Mais le plus significatif est, semble-t-il, que l'entreprise, peu après ce vote, entama une série de réformes qui constituaient une réponse directe à de nombreuses exigences de la campagne. Blumberg en établit la liste :

> Un laps de temps raisonnable s'étant écoulé après l'assemblée générale, GM choisit cinq administrateurs pour constituer une commission de politique sociale dont la mission était de mesurer les conséquences sociales et environnementales des activités de l'entreprise.

> En janvier 1971, le conseil d'administration de General Motors nomma son premier administrateur noir en la personne du D[r] Leon J.L. Sullivan…
>
> En février 1971, General Motors recruta une sommité en matière de pollution de l'air qui devint le vice-président chargé des actions en matière d'environnement.
>
> Plus tard, toujours en février 1971, General Motors fit savoir qu'elle avait obtenu le concours de six scientifiques américains de renom pour la conseiller sur des sujets scientifiques et technologiques « portant sur les conséquences des activités et des produits GM sur l'environnement ».
>
> En mars 1971, General Motors nomma un Américain de race noire, Abraham Venable, au poste de directeur des problèmes urbains…
>
> En résumé, ce qui précède illustre une série de développements remarquables faisant suite à la première phase de la campagne GM menée par un petit groupe de jeunes militants qui détenaient 12 des 286 000 000 actions GM. Ceci montre également une forte réaction imaginative de GM à une situation de conflit politique. (p. 1561-1562)

Ainsi, si cette campagne à l'encontre de GM échoua manifestement en termes de « démocratisation », elle fut un franc succès en termes de « pression ». Autrement dit, si l'entreprise ne fut pas contrainte à des changements légaux et constitutionnels, elle a réagi d'elle-même face à des pressions externes. En réalité, la campagne contre GM a révélé le degré de vulnérabilité qu'une très grande entreprise peut manifester dès lors qu'un petit groupe de pression, habilement structuré, mène une campagne d'opinion [2].

L'entreprise est bien trop exposée, trop vulnérable : « un poisson rouge se doit d'être bon » a déclaré Allen (cité par Dent 1959, p. 378). Après avoir été un Système Clos aussi longtemps, après s'être développée dans de telles proportions et avoir mis en place un tel appareil administratif, l'entreprise finit par ne plus savoir comment affronter ces forces extérieures. « John Gunther fait remarquer que les géants de l'automobile à Detroit ressemblent aux Sumos japonais : ils sont énormes mais flasques, et se mettent facilement à trembler de panique devant la moindre action de relations publiques. » (Long 1960,

p. 205). Ce point de vue est encore plus vrai lorsqu'on pense à l'action personnelle de Nader contre GM, qui commença par un ouvrage qui condamnait la Corvair (et finit par mettre un terme à son existence), puis continua par la révélation que l'entreprise GM avait fait appel à des détectives privés pour enquêter sur sa vie personnelle. Cette révélation s'avéra tellement embarrassante pour GM qu'il semble bien qu'elle ait servi à modifier sa philosophie de la responsabilité sociale.

La campagne visant GM fut l'invention personnelle d'un type d'agitateurs de plus en plus répandu, surtout à la fin des années 1970, qui pourrait s'appeler « trouble-fête des entreprises ». Prenant pour modèle Ralph Nader, ces individus ne représentent aucun groupe particulier ; ils s'attribuent plutôt le rôle de défenseurs de l'intérêt général. Leurs exigences sont le plus souvent définies, à l'instar de la première campagne menée par Ralph Nader qui avait comme objectif la fabrication de voitures plus sûres. Mais souvent, au-delà de ce type d'objectifs, existe l'ambition d'élargir la base du pouvoir informel de l'entreprise. Même si la « pression » se distingue de la « réglementation » et de la « démocratisation », elle peut néanmoins poser les mêmes problèmes. Aussi, peu de temps après la fin de la campagne visant GM, un article parut dans le *New York Times* indiquant que la question n'était pas de savoir ce que l'entreprise avait ou n'avait pas fait mais bien de savoir « à qui incomberait le pouvoir de prendre des décisions » :

> Un des aboutissements de la campagne anti-GM est d'avoir soulevé des questions — le problème des grandes entreprises face à l'intérêt général —, d'avoir attaqué GM en justice, sur les campus universitaires, dans les conseils d'administration des fondations les plus célèbres, dans différents milieux institutionnels, banques et congrégations religieuses qui détiennent des titres GM.
>
> Il se peut que la campagne n'ait pas gagné de votes en grand nombre, mais elle risque fort d'avoir dévoilé un champ de préoccupations hautement morales et la lutte risque d'être longue.
>
> La question a surtout porté sur les problèmes de pollution, mais au-delà se pose le débat sur le pouvoir, le pouvoir qu'ont les entreprises de prendre des décisions qui touchent les citoyens.

> Les agitateurs de la campagne anti-GM affirment que « les entreprises doivent servir des intérêts plus grands que ceux des actionnaires si l'ensemble des citoyens et les entreprises veulent œuvrer efficacement dans les années à venir, qui seront de plus en plus complexes. »[3]

En désignant l'année 1970 comme étant l'année des « guérilleros combattant les entreprises », Blumberg fait état de sept autres entreprises importantes qui ont été le lieu de courses aux procurations, du type de la campagne anti-GM, ou encore de confrontations orchestrées et de perturbations lors des assemblées générales annuelles ; des piquets de grève, des occupations de locaux, des manifestations, des boycottages, des actions de sabotage et des incendies. Il constate la formation de groupes d'intérêt public ayant pour cibles principales les entreprises. Ces groupes, entre autres, portent les noms de « Fondation pour les sites industriels », « Commission d'examen des entreprises », « Centrale de l'intérêt public ». « Le Conseil des Affaires Sociales a fait paraître un annuaire de vingt-huit pages "des organisations qui se sont donné pour mission de changer le secteur privé", et la plupart d'entre elles mènent des opérations contre les entreprises » (1971, p. 1552).

Une telle progression ne pouvait se poursuivre, et Ackerman remarque que l'activisme mené contre les entreprises a diminué au début des années 1970. « Le fait nouveau qui consistait à crier au scandale devant les méfaits des entreprises semblait s'estomper et les départements juridiques des entreprises n'exprimaient plus ces sentiments de panique tellement manifestes lors des conflits chez Dow Chemical et des courses aux procurations de la campagne GM de 1968 et 1970 » (1975, p. 8).

Mais la « pression » a continué de s'exercer et continue toujours. Les vagues nouvelles vont et viennent mais il existe, au moins en Amérique, un courant qui semble à long terme porter une attention croissante à cette prise de position si particulière.

L'idée, et c'est encore Hirschman (1970) qui en parle le mieux, veut qu'à mesure que les entreprises se développent, ceux qui font les frais de leurs activités voient réduire leur marge de manœuvre et finissent par protester. Comme le font remarquer Zald et Berger, par exemple, « les revendications des consommateurs s'amplifient en même temps que le développement des monopoles » (1978, p. 845). Le point de vue

d'Olson (1965, 1968) discuté au chapitre 7 du *Pouvoir dans les organisations*, consiste à penser qu'il est inutile pour un agent influent, préoccupé quelque peu par une action, de provoquer la mobilisation d'un groupe adéquat pour susciter des changements. Quant à Zald et Berger, que nous avons également mentionnés au même chapitre 7, ils proposent un point de vue contraire : « Plus la vie associative s'intensifie et plus on y trouve une grande proportion de salariés des grandes entreprises, plus la mobilisation sera facile » (p. 845). Si les efforts d'une personne seule à rassembler un groupe de personnes autour d'un sujet de débat ne valent guère la peine, il peut être au contraire payant de vouloir maintenir l'existence d'un groupe aux intérêts particuliers. D'où l'apparition de cet agitateur permanent qu'est « le trouble-fête des entreprises ». L'activisme constitue la véritable raison d'être de Ralph Nader. Et c'est la présence de nombreux groupes de ce genre — Zald et Berger appellent ce phénomène « une forte implication des associations » — qui facilite la mise en place d'actions. C'est ce que nous voyons aux États-Unis : la création croissante de groupes permanents prêts à faire pression sur les entreprises. Ce sont eux qui sont devenus le contre-pouvoir le plus important des entreprises.

La « pression » ne se limite pas aux seuls agitateurs professionnels qui défendent, à plein temps, l'« intérêt général ». D'autres groupes défendant des intérêts ciblés se sont également élevés contre les entreprises. Des groupements de femmes et des groupes de noirs ont contraint AT&T à modifier ses grilles de salaires discriminatoires, des groupes écologistes ont perturbé les activités d'entreprises minières et dénoncé la dégradation de l'environnement lors de leur raclage des surfaces ; des associations religieuses se sont opposées à des sociétés multinationales américaines pour combattre leur politique d'emploi à l'égard des Sud-Africains de race noire. Une commission interne à General Electric fait état en 1970 de « 97 menaces ou demandes officielles susceptibles d'avoir des conséquences et d'influer sur différentes fonctions et aspects de l'entreprise. Il s'agissait aussi bien du démantèlement d'importantes sociétés de diversification que de la mise en place de crèches ou encore du boycott sur certains produits ou de poursuites judiciaires portant sur des discriminations catégorielles » (Ackerman 1975, p. 16). Ackerman (p. 17-28) a fait la liste des revendications sociales par secteur ; en ce qui concerne le domaine de la production,

les revendications portent sur les problèmes d'environnement, sur les conditions de sécurité et des mesures prises pour la santé sur les lieux de travail ; pour ce qui est de la gestion du personnel, les exigences concernent l'égalité des chances pour les femmes et les minorités ; en outre, un élément « moins évident pour le moment mais susceptible d'avoir à l'avenir une plus grande importance » (p. 24) est l'intérêt croissant porté aux besoins des individus et l'implication plus grande aussi bien des cadres que des ouvriers ; en ce qui concerne le développement des produits, les attentes des consommateurs portent sur les critères de qualité et de sécurité des produits, leurs caractéristiques techniques, la destruction des produits dont la date de conservation est dépassée et les emballages non recyclables (« le problème des déchets solides », p. 26) ; pour ce qui concerne le domaine de la commercialisation et des techniques de vente, il s'agit de dénoncer les publicités mensongères et les emballages trompeurs, les techniques de vente répréhensibles et le non-respect des garanties.

La « pression » en tant que prise de position s'est retrouvée également dans des milieux inattendus. Certains gouvernements qui se refusaient à utiliser la « réglementation » ont eu parfois recours à des campagnes de pression. En 1962, John Kennedy se servit de son pouvoir pour condamner publiquement la société US Steel pour ses augmentations de prix, et la menaça d'appliquer la législation antitrust et d'autres modes d'action si elle n'obtempérait pas. Lors de la campagne anti-GM, les actionnaires eux-mêmes — c'est-à-dire les propriétaires de l'entreprise — furent impliqués, et pour les nombreuses organisations religieuses et les universités qui avaient toujours signé les procurations sans réfléchir à la demande de la direction de GM, ce fut une terrible expérience.

> [Lors de la campagne anti-GM,] le modèle de neutralité institutionnelle fut mis à mal pendant toute la période où les actionnaires de type institutionnel, en particulier les organismes à but non lucratif, donnèrent automatiquement leurs procurations à la direction de GM. Une des conséquences de cette campagne fut un changement radical apporté aux modes d'élection dans les entreprises américaines. (Blumberg 1971, p. 1561)

Même des chefs d'entreprise se sont vus s'affronter dans des campagnes de pression :

> En 1946 et 1947, l'opinion publique contraignit la société de chemin de fer de Pennsylvanie à remplacer ses locomotives à charbon polluantes, dans le cadre d'une action visant à purifier l'air de Pittsburg. La société de chemin de fer de Pennsylvanie tenta une action d'arrière-garde en essayant d'empêcher un projet de loi portant globalement sur le contrôle des fumées, à devenir une loi fédérale. En fin de compte, ce furent quelques grands chefs d'entreprise de Pittsburgh qui menacèrent de faire appel à d'autres transporteurs si les responsables du chemin de fer ne cédaient pas. La société de chemin de fer de Pennsylvanie plia et se mit à acquérir un nouveau parc de locomotives à diesel — innovation qui lui permit d'avoir plusieurs années d'avance sur ses concurrents. (Henderson 1968, p. 83)

On peut dire en conclusion que la « pression » est une prise de position qui offre les avantages d'être informelle, souple et ciblée et, en tant que telle, elle a souvent conduit à de belles réussites. Comme les grandes entreprises souffrent souvent d'une légitimité fragile en matière d'autorité de leurs dirigeants, elles sont peu disposées à subir les attaques de campagnes de pression bien organisées et fondées. Ceci explique vraisemblablement pourquoi Brenner et Molander (1977) ont trouvé, lors d'une enquête portant sur les facteurs qui déterminaient le niveau des standards éthiques, que les facteurs associés à la position de la « pression » venaient en tête, bien avant les facteurs de la « réglementation » ou de la « confiance », dans un rapport de 6 pour 1 dans certains exemples de « pression » par rapport à la « confiance ». Ces résultats figurent dans le tableau 5-1 (page suivante).

Néanmoins, si l'on compare la position de la « pression » aux autres positions situées sur sa gauche, celle-ci ne dépend d'aucune règle, et permet de réagir de manière *ad hoc* à des situations particulières ; elle ne permet pas des changements d'ordre formel ou permanent dans les relations de pouvoir. (Après tout, ce sont bien des dirigeants de GM à l'époque qui ont eu à faire le choix du nouvel administrateur noir.) En outre cette position ne donne pas lieu à des exigences acceptables pour l'entreprise ; elle n'oblige pas non plus de manière claire l'entreprise à réagir à un moment donné. Ainsi, quand le président de l'entreprise Atlantic Richfield rencontre un contestataire qui s'en prend à l'entreprise et que ce dernier déclare : « Nous avons modifié les règles du jeu,

et vous continuez comme avant », le président peut lui répondre avec raison : « Et bien, si les règles du jeu ont été changées, personne ne nous l'a fait savoir. Mon entreprise continue d'être évaluée en fonction de ses retours sur investissement, des dividendes versés aux actionnaires et de son taux de croissance » (Bradshaw 1974, p. 25). Et, par rapport aux positions situées à droite, la « pression » est davantage fondée sur la confrontation que sur la coopération, si on se limite au point de vue qui consiste à penser qu'il faut contraindre l'entreprise à opérer des changements et non à imaginer que l'entreprise souhaite changer. Il est possible que les changements soient plus évidents lorsque ce sont les dirigeants eux-mêmes qui en prennent l'initiative.

Tableau 5-1 – L'efficacité de la « pression », de la « réglementation » et de la « confiance » selon les lecteurs de la *Harvard Business Review*

Facteurs responsables d'une élévation des critères éthiques	**Pourcentage des personnes interrogées ayant indiqué ce facteur**
Transparence, relations publiques, couverture média, communication	31 %
Prise de conscience, sentiment d'implication et meilleure information du public, pression de la société	20 %
Réglementation, législation et intervention de l'État ou des tribunaux	10 %
Formation des dirigeants d'entreprise, niveau d'études plus élevé et amélioration du professionnalisme des managers	9 %
Nouvelles attentes de la société vis-à-vis des entreprises, attitude des jeunes, consumérisme	5 %
Meilleur sens de la responsabilité sociale des entreprises et prise de conscience par les chefs d'entreprise des effets de leurs décisions, changement de la politique d'entreprise, insistance des dirigeants d'entreprise sur l'éthique	5 %
Autres	20 %

D'après Brenner et Molander 1977, p. 63.

6 La « confiance »

Quand les exigences sociales de l'entreprise sont en jeu, y a-t-il lieu de penser que celle-ci se comporte nécessairement de façon irresponsable ? Pour obtenir de l'entreprise le mode de fonctionnement souhaité sur le plan social, faut-il que l'État en soit le propriétaire, faut-il qu'elle soit soumise au contrôle démocratique de ceux qui y travaillent ou de personnes extérieures, faut-il qu'elle soit réglementée par l'administration ou faut-il lui faire subir les pressions de groupes d'intérêt particulier ? Les deux positions suivantes sur le schéma conceptuel du fer à cheval montrent qu'il n'y a aucune raison de le croire, mais cela pour des raisons différentes. Dans ce chapitre, nous étudions la première de ces positions, à savoir la « confiance » ou plus précisément « la confiance accordée aux dirigeants de l'entreprise et à leur bonne volonté ». La position de la « confiance » part du principe que la responsabilité sociale pèse lourdement sur les épaules des dirigeants d'entreprise. Elle constitue pour ces derniers une préoccupation en soi, et s'en soucier est une bonne chose qui ne doit rien aux pressions de la gauche ou aux bonnes raisons de la droite.

Nous avons placé la « confiance » au milieu de notre schéma du fer à cheval car elle représente un point d'équilibre entre les buts sociaux et les buts économiques. Le rapprochement des deux s'opère dans les têtes (ou les cœurs) de chefs d'entreprise responsables. Il faut comprendre

que, dans cette prise de position, aucun changement en termes de pouvoir n'est requis. Il est possible de faire confiance à l'entreprise même quand elle constitue un Système Clos, car ses dirigeants sont prêts à répondre volontairement aux besoins, à la fois économiques et sociaux, de la société.

VARIATIONS SUR LE THÈME DE LA « CONFIANCE »

La première remarque est que la « confiance » aurait pu s'appeler « socialisation ». La « confiance » correspond au point de vue du dirigeant qui regarde vers l'extérieur, et à un point de vue descriptif. Les dirigeants peuvent jouir de la confiance des autres car ils sont responsables. La « socialisation » correspond au point de vue des personnes extérieures qui regardent l'entreprise, et à un point de vue normatif. Ce sont les dirigeants eux-mêmes qu'il faut socialiser pour que l'on puisse réellement leur faire confiance.

La « confiance » et la « socialisation » sont aussi vieilles que les affaires. En Amérique « dans la période précédant la guerre de Sécession, le cas de conscience du chef d'entreprise était de concilier ses croyances religieuses et les opportunités d'enrichissement économique. Rechercher la richesse pour la richesse revenait à commettre le péché d'avarice ; il fallait plutôt se mettre au service des gens démunis et moins chanceux et les aider » (Ackerman 1973, p. 402). À cette époque, la « confiance » aurait eu pour devise « Noblesse oblige », ce qui signifie, selon le dictionnaire, « l'obligation pour les personnes de haut rang et de grande lignée d'adopter un comportement généreux suscitant le respect ». Une belle illustration de « Noblesse oblige » se trouve dans la réplique célèbre de George F. Baer, président d'une société de chemin de fer américaine. On lui demandait en 1902 d'être un peu conciliant à l'égard des personnels en grève « par charité chrétienne » et en « honnête homme ». Ce à quoi il répondit que « les droits et les intérêts des ouvriers sont protégés et pris en compte, non par des agitateurs ouvriers mais par des chrétiens à qui Dieu, dans sa grande sagesse, a confié le contrôle des intérêts et des biens du pays » (cité par Harris 1938, p. 127).

Il y a peu de temps, cette prise de position a retrouvé une vitalité nouvelle sous le vocable de « responsabilité sociale ». Aujourd'hui, ce ne sont pas seulement les dirigeants mais tous les directeurs — en vérité, tous les salariés — qui se doivent d'agir de manière responsable. En réalité, il est certainement juste d'affirmer que, depuis 1950, le monde américain des affaires est, d'une façon ou d'une autre, pratiquement obsédé par le problème de la responsabilité sociale de l'entreprise. Comme Elbing l'indique, avec des exemples dans chaque cas, cette question a fait l'objet de débats : théoriques dans les universités, pratiques entre les hommes d'affaires, et politiques entre les élus ; elle a fait l'objet de discussions parmi les philosophes, les psychologues, les sociologues, les économistes, et même les artistes (1970, p. 79).

L'importance de la « confiance » peut s'expliquer, en partie, par le degré de réussite sans précédent atteint par les industries américaines à mener à bien leurs objectifs économiques. La société d'abondance que génèrent les entreprises a fini par considérer la richesse comme normale et, de fait, de plus en plus encline à se soucier d'objectifs sociaux. Mais il n'est guère douteux que ce regain d'intérêt pour le sujet relève également de la fragilité, de la légitimité de l'assise du pouvoir des grandes entreprises ; il n'est pas concevable que les entreprises représentant des entités énormes et puissantes constituent en même temps des Systèmes Clos rejetant toute sorte d'influence directe venant de l'extérieur, à moins qu'elles ne répondent de façon réelle à des besoins sociaux.

Aussi, la « confiance » est-elle la position la plus prisée de l'administrateur « vraiment professionnel » ; il ne rend pas seulement compte aux actionnaires mais se sent responsable à l'égard de tous. C'est ici que se situe le véritable coordinateur hors classe, pour reprendre le terme de Papandreou (1952) ; c'est lui qui sait établir un équilibre entre les différents types de buts et de besoins de la société au sein de laquelle l'entreprise opère. Drucker s'en fait l'écho :

> Faire en sorte que la gestion d'une entreprise reste autonome et, assurément, « privée » est un des besoins essentiels à toute société. C'est un facteur essentiel à une société libre. C'est un facteur essentiel à une société performante… Néanmoins, pour avoir une société comprenant des organisations gérées de façon autonome, disposant dans chaque structure d'un décideur propre, il importe que les

> dirigeants, tout en appartenant à un milieu privé, se considèrent également comme des agents publics… ils le sont dans la mesure où ils s'efforcent, de manière tout à fait consciente et directe, et en toute connaissance de cause, de voir dans un besoin d'intérêt public une opportunité commerciale à saisir pour leur entreprise gérée de manière autonome et individuelle. (1973, p. 810-811)

Perrow adopte le même point de vue, en y ajoutant une touche de cynisme :

> Un bon nombre de personnalités tout à fait respectables ont récemment fait savoir aux Américains qu'ils se faisaient de fausses idées sur le monde de l'économie et les hommes d'affaires. Les entrepreneurs âpres au gain, égoïstes et qui n'ont que faire des autres n'existent plus, prétendent ces honnêtes gens. « Le nabab est mort » nous informe le magazine *Fortune* dans un article. Le méchant vieux capitaliste a été remplacé par le nouveau chef d'entreprise, qui a un sens nouveau de l'entreprise, un sens nouveau des responsabilités publiques et qui désire par-dessus tout servir l'intérêt général tout en étant au service de son conseil d'administration, de ses actionnaires et de ses clients. (1970, p. 101)

De grandes entreprises dirigées, comme il se doit, par des « professionnels » se sentent obligées de rendre compte de leurs activités en termes d'intérêt public, même dans le cas de celles qui sont à l'évidence motivées par des facteurs économiques. Les produits sont fabriqués pour rendre service aux clients, les profits sont réalisés pour servir l'économie, l'entreprise existe pour servir l'ensemble de la société. Rhenman (1973) y voit des « quasi-buts » et fait remarquer la tendance à utiliser des mots à connotation émotionnelle « afin de donner à leurs déclarations un éclat supplémentaire d'utilité publique » (p. 116). Il donne un exemple tout à fait significatif en citant Frederick Kappel, à l'époque où il était président de AT&T :

> En affaires, nous faisons plus que gagner de l'argent. Nous faisons davantage que mettre à disposition des biens et des services. Nous générons plus que des richesses matérielles. Nous œuvrons et participons à la création d'un système politique et social différent, à bien des égards, de n'importe quel autre système connu au monde. La vie de nos descendants dépend dans une large mesure de notre

> degré de réussite. Les autres pays nous regardent et pèsent les progrès de notre nation. Les pays émergents d'Asie et d'Afrique sont en quête de modèles pour leur propre croissance. L'ensemble du monde occidental et tout ce qui le concerne est engagé dans un combat décisif contre la puissance d'une philosophie opposée à la nôtre, une philosophie capable de détruire tout ce que nous chérissons. Il nous incombe, et c'est un défi, de donner la preuve que les initiatives d'hommes libres permettent d'ériger pour l'avenir une œuvre puissante garante de la liberté. (p. 114-115)

Tout ceci, à partir du simple service qui consiste à permettre aux gens de communiquer par téléphone !

Abstraction faite de cette rhétorique, il n'en demeure pas moins vrai que les hommes d'affaires, dans leurs tâches quotidiennes, disposent d'une large gamme de comportements face aux problèmes sociaux qu'ils rencontrent. Ackerman y fait référence en parlant de leur « marge de manœuvre », en précisant qu'aussi longtemps que des comportements souhaités à propos de nouveaux problèmes sociaux ne seront pas définis par des réglementations d'ordre public et des critères sociaux, les chefs d'entreprise disposeront d'une grande liberté d'agir « dans le temps et la manière » (p. 33). Ils ont le choix et la possibilité de diriger l'opinion publique, de l'accompagner ou de la suivre à distance, en se contentant d'y participer au minimum. Le choix existe, selon Ackerman, car les actionnaires ont fait preuve de peu d'intérêt pour le sujet, et la concurrence ne l'impose pas toujours. « Par exemple, une étude portant sur le contrôle de la pollution générée par les industries papetières a fait état de différences considérables dans le traitement des effluents… D'autres études ont montré des différences semblables dans le cas d'industries sidérurgiques et d'entreprises de service public à propos du contrôle de la pollution, dans le cas de mines de charbon à propos de sécurité, dans le cas enfin d'industries pharmaceutiques à propos de préoccupations d'ordre social » (p. 40).

La responsabilité sociale se met vraisemblablement en place dès que l'on crée et entretient la situation décrite par Sethi, dans laquelle « l'entreprise est amenée à adopter une manière de faire compatible avec les normes sociales, les systèmes de valeurs et les résultats attendus » (1975, p. 62 ; cf. également 1979). Sethi fait une distinction entre cette situation de la « responsabilité sociale » et d'autres

situations qu'il appelle d'une part l'« obligation sociale » — où l'on effectue le strict minimum — et d'autre part la « réactivité sociale » — qui correspond à un comportement d'anticipation et de prévention. Il donne des exemples de ce dernier type de comportement : rendre compte des activités menées par des entreprises à des groupes externes en leur fournissant toutes les informations disponibles, être à la pointe des développements destinés à réduire la pollution, apporter un soutien financier à des causes humanitaires aussi bien qu'à de nouveaux groupes controversés, prendre parti sur des problèmes d'intérêt général et éviter de se mêler de politique. (Sethi ne dit pas comment concilier ces deux derniers comportements.)

Poussée à l'extrême, la réactivité sociale part du principe que « seule l'entreprise peut s'y mettre » ; seules les entreprises ont les moyens ou les compétences administratives pour gérer des problèmes sociaux compliqués. Il s'ensuit que « si ce n'est pas nous, qui d'autre le fera ? » Lodge résume ce point de vue de la façon suivante :

> D'aucuns croient que la grande entreprise américaine est capable de résoudre les problèmes technologiques de notre époque qui ont une répercussion sociale. On entend dire que si les chefs d'entreprise le voulaient, s'ils étaient responsables « d'un point de vue social », ils pourraient effectivement s'attaquer aux problèmes qui rendent la vie difficile dans la plupart de nos villes, comme la pauvreté, le logement, le chômage, les transports et le système éducatif ; ils pourraient faire disparaître les méfaits de la pollution ; ils pourraient même créer un nouvel ordre mondial grâce aux activités des multinationales. La grande entreprise, on le dit, est en guerre contre les maux de notre époque, et c'est une guerre qu'elle doit gagner. Cette opinion bizarrement partagée par les chefs de gouvernement, les chefs d'entreprise, les libéraux, les conservateurs et les extrémistes poseurs de bombes reflète le mythe américain traditionnel qui consiste à croire que dans le monde des affaires, pratiquement rien n'est impossible. (1972 p. 185)

C'est ainsi qu'Haynes peut nous dire que « les entreprises privées détiennent presque tous les moyens intellectuels et physiques pour sauver le monde d'une auto-destruction ». Ce sont surtout les grandes entreprises qui « maîtrisent les nouvelles technologies », qui possèdent « les forces innovantes », qui ont « la capacité de construire le

changement », « les savoir-faire nécessaires en matière d'organisation et de gestion », « une puissance financière extraordinaire ». « À l'évidence, si ces capacités ne sont pas utilisées — de manière plus directe qu'elles ne l'ont été jusqu'à maintenant — pour sauver l'homme et lui épargner de nombreuses catastrophes imminentes, le monde tel que nous le connaissons finira dans les gémissements ou le fracas, mais assurément, ce sera sa fin » (1969, p. 8). Et Peter Drucker, tout en réfutant les formes extrémistes de ce point de vue — à savoir « la responsabilité sociale illimitée » (1973, p. 349), qui prône l'obligation faite aux entreprises de résoudre une multitude de problèmes sociaux bien au-delà de leurs missions — souscrit néanmoins à son principe général : « Il n'en demeure pas moins que, dans la société moderne, il n'existe pas d'autre leadership que celui des dirigeants d'entreprise. Si les dirigeants de la plupart de nos institutions, et plus particulièrement les chefs d'entreprise, ne prennent pas en charge l'intérêt général, personne d'autre ne peut le faire, ni ne le fera. Les gouvernements n'en sont plus capables… » (p. 375).

Aussi, il est urgent pour nous de mettre en pratique la « confiance ». Mais le faut-il ? Est-ce possible ?

FAUT-IL LEUR FAIRE CONFIANCE ?

La « confiance » sous tous les aspects discutés précédemment a fait l'objet d'attaques aussi bien de la gauche que de la droite (et parfois pour les mêmes motifs). On s'y interroge pour savoir s'il faut faire confiance aux dirigeants d'entreprises quand ils prétendent poursuivre des objectifs sociaux et, si c'est le cas, s'ils ont les aptitudes personnelles pour ce faire et s'ils en ont le droit. Les dernières attaques portent ensuite sur la question de savoir s'ils peuvent poursuivre ces objectifs lorsqu'on considère les structures dans lesquelles ils opèrent.

La première attaque : la responsabilité sociale se limite à des mots, et rien n'est fait

L'attaque la plus simpliste est le fait de ceux qui n'ont pas confiance dans l'entreprise. Ils ne voient dans tout le discours portant sur la responsabilité sociale qu'une énorme campagne de relations publiques, des mots à défaut d'action. Les têtes peuvent bien s'exprimer, les bras ne suivent pas nécessairement. Aussi Cheit parle-t-il de l'« évangile de la responsabilité sociale », « comme pour justifier le pouvoir que les dirigeants exercent sur un système qui n'appartient à personne » : « Les dirigeants doivent *déclarer* qu'ils sont responsables, car en fait ils ne le sont *pas* » (1964, p. 172, 165). Et Chamberlain d'écrire : « La réponse la plus courante des entreprises quand on leur reproche leur manque de responsabilité sociale a toujours consisté à intensifier les actions de relations publiques » (1973 p. 9).

La deuxième attaque : les hommes d'affaires n'ont pas les capacités personnelles requises pour poursuivre des objectifs sociaux

Une autre attaque d'une portée plus grande consiste à dire qu'en raison de la nature même de leur formation et de leur expérience, les hommes d'affaires sont mal préparés pour traiter de problèmes d'ordre social. Theodore Levitt livre ses arguments :

> Mieux le cadre supérieur d'une entreprise réussit en tant que dirigeant sérieux et tout à fait professionnel, plus haut sera son grade dans l'ordre hiérarchique, et plus il lui sera demandé de prendre publiquement position sur des sujets étrangers à son domaine de compétences. C'est encore un peu de ces paradoxes tout à fait ironiques qui font que, dans un monde qui exige que le travail soit de plus en plus réalisé par des spécialistes, on trouve des hommes qui s'avèrent les moins à même d'appréhender des possibilités de changements dans un environnement autre que celui dans lequel ils ont réussi remarquablement bien et où ils siégeaient à des échelons supérieurs…
>
> Disons qu'il a consacré sa vie, pendant 30 ans, à gérer avec application son entreprise et son fonctionnement interne, mais ce faisant il s'est automatiquement isolé du monde qui l'entoure… Quand,

> pendant toutes ces années, il lisait les journaux, il n'a que rarement consacré autant de temps à la première page qu'au cahier financier. Quand il lisait un magazine, ce devait être habituellement une revue professionnelle ou un journal économique, mais pas une publication grand public… Quand il s'est intéressé à des articles un peu plus développés sur des questions d'actualité ou d'intérêt général, il les a bien trop souvent lus dans une revue économique où les journalistes biaisaient leurs propos pour lui donner ce qu'à leur avis il voulait entendre. (1968, p. 85) [1]

D'autres auteurs présentent des arguments similaires en affirmant que la finalité des entreprises commerciales, qui consiste à rechercher l'efficacité et la maîtrise des situations, rend leurs dirigeants inaptes à traiter des problèmes sociaux complexes, qui exigent adaptabilité et finesse politique. Harrington développe le point de vue suivant :

> Quand les méthodes commerciales sont appliquées à la gestion honnête et sincère des problèmes urbains, elles mènent inévitablement, avec les meilleures intentions du monde, à des résultats contraires aux intérêts sociaux. Irrémédiablement, c'est chaque fois que des préoccupations primaires ne sont pas prises avec une extrême considération que le vrai problème surgit tout à fait clairement — à savoir l'impossibilité d'appliquer les méthodes d'action et le sens des priorités propres au monde des affaires quand il s'agit de faire face aux situations de crise des villes par exemple… Ce dont les villes ont besoin, ce sont des attributions de ressources qui n'ont rien d'« économiques ». Les hommes d'affaires, même quand ils font preuve d'un très grand idéal, ne sont pas préparés pour agir systématiquement de façon « non commerciale ». (Cité par Ackerman 1973, p. 414)

Et le magazine *Fortune* nous en fournit un très bon exemple :

> Il y a un peu plus d'un an, l'entreprise EG&G, de Boston, a décidé de créer une petite unité de fabrication de métaux nécessitant beaucoup de main d'œuvre ; cette filiale, implantée dans la partie économiquement sinistrée de Roxbury, ne devait employer que des noirs et n'être dirigée que par eux. Aujourd'hui cette usine est fermée. Le président Bernard O'Keefe ne pense pas que son entreprise de haute technologie, avec un chiffre d'affaires de 120 millions de dollars, renouvellera cette expérience — « encore que je sois prêt à aider le

prochain qui essayera », déclare O'Keefe, « l'échec résulte d'opinions fausses tout à fait classiques ». L'entreprise a sous-estimé les coûts et le temps nécessaires à la mise en place d'un système de motivation de type capitaliste dans un milieu culturel où il est totalement étranger. Les autorités fédérales offrirent moins de moyens que ceux qui étaient prévus, et les soutiens promis par d'autres entreprises ne furent jamais matérialisés. O'Keefe déclare que, malgré ses tentatives, EG&G n'a pas su attirer suffisamment de responsables noirs qui aient de l'expérience : la chance a également manqué pour convaincre les clients de la qualité des produits. L'erreur la plus grave, selon O'Keefe, « qui a pratiquement condamné » cette tentative, a été le choix fait par EG&G des responsables nommés à Roxbury. « Ce genre de tentative commerciale attire des personnes qui sont "impliquées" d'un point de vue social et qui œuvrent en prenant sur leur temps libre », déclare O'Keefe. « Mais ce ne sont pas des gens préoccupés par les coûts et attachés à tenir des budgets ». (Mai 1970, p. 74)

Troisième attaque : l'entreprise n'est pas autorisée à poursuivre des objectifs sociaux

Ce point de vue, l'argument qui porte le plus contre la responsabilité sociale, rallie les gens de gauche et de droite pour attaquer les gens situés au centre. Leur argument est simple et facile à entendre : les dirigeants d'entreprises n'ont pas une légitimité issue d'un large public ; dans le meilleur des cas, ils sont désignés par des actionnaires privés ; dans le cas le plus probable ils se choisissent eux-mêmes.

En conséquence ils n'ont aucun droit de poursuivre des buts sociaux importants ou d'imposer *leur* vision de l'intérêt général à la société. Et Braybrooke (1967, p. 224) de poser la question : « Qui leur a donné le droit de faire cela ? » Les critiques des deux côtés s'entendent pour affirmer que les hommes d'affaires n'ont à s'occuper que de leurs seuls problèmes (leurs objectifs économiques), et qu'il appartient aux seuls représentants élus de rendre compte devant le peuple et de se préoccuper des objectifs sociaux. Autrement dit, les fonctions publiques ne devraient pas être assumées par des hommes d'affaires. « S'il nous faut avoir des responsables publics, puissent-ils être des hommes de bonne volonté ; mais surtout choisissons (et dirigeons) ensemble nos dirigeants » (Lewis 1959, p. 395).

D'autres critiques s'interrogent quant aux valeurs inclues dans les choix des hommes d'affaires concernant leur « responsabilité sociale ». Dans quelle mesure leurs points de repère idéologiques — plus c'est grand, mieux c'est, la concurrence a du bon, les richesses matérielles ouvrent la voie à une société meilleure, et autres croyances — vont-ils accompagner ces choix ? Henderson, par exemple, se demande quel montant la société devra payer en « frais cachés » pour que les entreprises prennent conscience des problèmes et qu'elles assument un rôle social :

> Examinez les propos tenus par William M. Day, le président de la compagnie Michigan Bell Telephone, quand on l'interrogea sur les raisons qui poussaient son entreprise à prendre en charge la Northern High School, un lycée de Detroit ; le but, disait-il, est de donner les moyens et équipements nécessaires « pour permettre aux élèves de se préparer au monde des affaires. Nous pensons pouvoir jouer un rôle réellement important dans la manière de penser des élèves ».
>
> Le problème posé par cette déclaration touche à la finalité première du système scolaire. Si les entreprises en venaient à assumer davantage de tâches dans l'éducation de nos enfants, ne risqueraient-elles pas de porter trop d'attention à ce type de formation au détriment de l'étude de la littérature, de la poésie, de la musique et des beaux-arts ? (1968, p. 79)

D'autres critiques encore, aussi bien de droite que de gauche, se demandent dans quelle mesure le monde des affaires est autorisé à dominer la société, ou censé le faire. « Les hommes d'affaires ont suffisamment de pouvoir » à en croire certains (Davis 1973, p. 320)[2].

Dans une étude intitulée « Les dangers de la responsabilité sociale », Levitt (1958) fait remarquer que « l'entreprise d'aujourd'hui, poussée par une sorte de culpabilité, en est venue à vouloir refaçonner la société non seulement dans ses aspects économiques mais également dans ses aspects institutionnels, sociaux, culturels et politiques » (p. 44). Il voit dans la poursuite de cette orientation une menace sérieuse pour la démocratie :

> Au rythme où nous allons, il est plus que vraisemblable qu'avec toutes leurs déclarations d'intention et leur habileté politique, les hommes d'affaires parviennent à créer l'équivalent industriel de l'État totalitaire. La multiplicité des programmes de protection sociale pour les employés, ces ingérences sournoises dans les associations, les organismes gouvernementaux, les mouvements caritatifs et les systèmes éducatifs, ces faveurs que l'on cherche à gagner dans les milieux politiques et les organismes publics par des interventions directes, toutes ces démarches qui ressemblent à de bonnes intentions mais n'en sont pas moins insidieuses font peu à peu sombrer la collectivité vers un ordre social qui suscitera autant l'aversion au sein des entreprises elles-mêmes qu'auprès de ceux qui s'en prennent à elles. (p. 44)

Et puis il y a les arguments d'ordre strictement économique des gens de droite, qui déclarent que la raison d'être de l'industrie est économique et non sociale. La responsabilité sociale revient à distribuer l'argent des actionnaires, à affaiblir la supériorité concurrentielle de l'entreprise ; elle disperse les efforts de ses dirigeants, censés se concentrer sur les critères de productivité (Davis 1973). La voix la plus célèbre à ce sujet est celle de Milton Friedman :

> Que veut-on dire quand on affirme qu'un cadre dirigeant a une « responsabilité sociale » ? Si cette affirmation ne se résume pas simplement à des mots, il faut entendre que notre homme se doit d'agir d'une manière qui ne servira pas les intérêts de ses employeurs. Par exemple, il devra s'interdire d'augmenter le prix de son produit afin d'apporter sa contribution dans la lutte contre l'inflation, même si une augmentation de prix va dans le sens des intérêts de l'entreprise. Ou il devra consacrer un budget supérieur à celui prévu par l'entreprise ou par la loi à la réduction de la pollution afin de participer à l'objectif social de l'amélioration de l'environnement. Il devra embaucher des chômeurs endurcis plutôt que des ouvriers disponibles et mieux qualifiés afin de participer à un plan social de réduction de la pauvreté, et ce aux dépens des bénéfices de l'entreprise.
>
> Dans chacun des exemples précédents, le dirigeant concerné se verrait dépenser l'argent d'un d'autre en vue d'un intérêt général d'ordre social. Dans la mesure où ses actions, reflets de « sa responsabilité sociale », limitent les dividendes des actionnaires, il

> dépense l'argent de ces derniers. Dans la mesure où ses actions ont pour conséquence une augmentation des prix payés par les clients, il dépense l'argent de ces derniers. Dans la mesure où ses actions font diminuer les salaires de certains employés, c'est alors l'argent de ces derniers qu'il dépense. (1970, p. 33)

Voici finalement la critique la plus significative, faite aussi bien par les gens de gauche et ceux de droite : comment les chefs d'entreprise peuvent-ils être à même de définir ce qu'est la responsabilité sociale ? Envers qui sont-ils responsables ? La société dans sa globalité ? Les clients ? Le monde industriel ? Les salariés ? Les familles des dirigeants ? L'entreprise elle-même ? Que se passe-t-il quand la responsabilité vis-à-vis de l'un correspond à une irresponsabilité à l'égard d'un autre ? Faut-il renoncer au profit pour venir en aide à des clients nécessiteux ? Et en quelle proportion ? Est-ce que participer à une campagne de pression en faveur d'une marine marchande plus forte — qui puisse s'avérer utile en temps de guerre — constitue une activité socialement responsable pour une compagnie maritime ? Est-ce qu'allouer des fonds à l'Association américaine des médecins pour qu'elle mène des recherches sur les rapports entre le tabagisme et le cancer du poumon représente une démarche sociale responsable pour un fabricant de cigarettes ? Est-ce que le fait d'intervenir contre le gouvernement est un acte responsable ? Que dire encore quand il s'agit de donner de l'argent aux universités en stipulant clairement que cet argent doit être attribué aux écoles d'ingénieurs et aux écoles de gestion ?

Il est évident que la responsabilité sociale implique un grand nombre de besoins complexes contradictoires en constante évolution. Il semble que ce soit le refus de pleinement reconnaître ce fait qui pousse des auteurs comme Sethi à réclamer d'une part que les entreprises prennent position sur les sujets d'intérêt public, et d'autre part qu'elles s'interdisent de se mêler de politique. Sethi semble vouloir dire que les entreprises devraient s'impliquer uniquement dans certaines « bonnes » causes, comme s'il était possible de le savoir. Malheureusement quand nous essayons de le savoir, nous n'y parvenons pas car chacun de nous a sa propre opinion. Il s'ensuit que l'entreprise la mieux intentionnée peut être la cible d'attaques alors qu'elle pensait agir de façon réellement responsable, tandis que les agissements les plus

ostensiblement égoïstes d'une autre entreprise, légitimés grâce à la rhétorique noble de la responsabilité sociale, passent pratiquement inaperçus.

Une des voix les plus entendues de la gauche — en dehors des médias alternatifs — est celle de Paul Goodman qui, en 1967, au plus fort de l'escalade au Vietnam, s'adressa à un groupe de responsables de l'Association des industries de sécurité nationale (qui regroupe 400 entreprises majeures dans les domaines de l'aéronautique, la motorisation, l'électronique et le pétrole) lors d'une réunion où il était question des enjeux nationaux :

> Ces buts, assurément, exigent des recherches et des expérimentations d'une extrême complexité, mais qui ne vous concernent pas. Vous ne pouvez pas convenir à cause de vos engagements, votre expérience, vos méthodes habituelles, vos façons de recruter, et votre état d'esprit. Vous êtes le complexe industriel militaire des États-Unis, vous constituez le groupement d'hommes le plus dangereux au monde car, non seulement vous mettez en œuvre nos politiques désastreuses, mais vous constituez un groupe de pression incontournable qui les encourage ; et vous développez et codifiez une mauvaise utilisation des cerveaux, des ressources et de la main-d'œuvre de telle sorte que tout changement devient difficile… Mais si nous nous demandons quels sont effectivement nos besoins technologiques et ce qu'il y aurait lieu de faire en matière de recherches dans la période à venir, le meilleur service que vous pourriez nous donner est de vous retirer plutôt rapidement, de transmettre vos connaissances à des personnes mieux qualifiées ou de vous réorganiser avec des commanditaires différents et de prendre d'autres engagements, pour apprendre à penser et à réagir d'une façon différente. (Cité dans Eells et Walton 1974, p. 248-249)

Mais les voix des gens de droite peuvent être toutes aussi aigres et lancer autant d'attaques insultantes à l'encontre de ces hommes d'affaires qui prétendent avoir une conscience sociale. Dans le paragraphe qui suit, Milton Friedman ne se retient plus et se sert de nombreux termes dégradants empruntés à l'idéologie de droite :

> Quand j'entends des chefs d'entreprise parler brillamment des « responsabilités sociales des industries dans un système de libre entreprise », me reviennent en mémoire les propos de ce Français

> qui s'est rendu compte, à 70 ans, qu'il avait fait de la prose toute sa vie. On s'imagine dans les affaires que l'on défend la libre entreprise quand on proclame que les industriels ne sont pas préoccupés uniquement par les bénéfices mais aussi par les actions sociales, que les chefs d'entreprise ont une « conscience sociale » et prennent avec sérieux leurs responsabilités envers l'emploi, la fin des discriminations, la lutte contre la pollution et tout ce qui peut correspondre aux mots d'ordre chers aux réformateurs. En réalité, ils font l'article — ou pourraient faire l'article si on les prenait au sérieux — *du plus pur socialisme*. Les hommes d'affaires qui parlent en ce sens sont les *jouets* involontaires de forces intellectuelles qui *sapent* depuis plusieurs décennies les fondements mêmes d'une société de *liberté.* (1970, p. 33, les italiques ont été ajoutées)

Aussi, il semble bien que nous ayons ici un exemple transparent d'opposition à la responsabilité sociale, une situation irrémédiable. On ne peut pas faire confiance aux hommes d'affaires ; non seulement ils n'ont pas les moyens de traiter les problèmes sociaux mais, qui plus est, ceux-ci ne les regardent pas. Qu'ils s'occupent de leur affaires, car c'est là leur affaire.

Mais nous n'en avons pas terminé avec ce procès fait à la responsabilité sociale. Enfonçons quelques clous supplémentaires en montrant à partir de nombreuses preuves qu'à l'évidence la responsabilité sociale ne peut pas fonctionner, même si elle le devrait. Ce n'est qu'après avoir présenté tous les arguments contre la responsabilité sociale que nous pourrons démontrer que non seulement il faut qu'elle fonctionne mais, qui plus est, qu'elle en est capable.

PEUT-ON LEUR FAIRE CONFIANCE ?

L'*attaque finale* est la plus accablante : non pas du fait que la « confiance » soit une façade, que les hommes d'affaires y soient inaptes, ou qu'ils n'ont pas le droit d'y réfléchir, mais parce que *la responsabilité sociale est impossible dans la grande entreprise, étant donnée la nature de ses structures et de ses systèmes de contrôle.* Qu'elle soit bienvenue ou non, on prétend que la « confiance » ne peut tout simplement pas marcher, et d'ailleurs qu'elle ne marche pas. Les partisans de la

responsabilité sociale sont rejetés car ce sont des naïfs : les entreprises, de par la nature même de leurs activités, sont la cause des problèmes sociaux. Comment pourraient-elles les résoudre ?

> Si nous pouvions tous comprendre un peu mieux les règles de base du fonctionnement des grandes entreprises, nous pourrions alors mieux nous rendre compte qu'elles ne sont pas les dieux de la pluie, et qu'aucune prière ou incantation ne permet de donner libre cours à leur pouvoir. Le spectacle qu'offrent ces gens, par ailleurs instruits, qui s'adressent aux entreprises en les priant à genoux de bien vouloir faire preuve de bonne volonté et font appel à leur bonne conscience — des traits moraux que l'on trouve rarement chez des individus —, est tout à fait ridicule. (Henderson 1968, p. 81)

Les conclusions d'Henderson ont reçu un appui favorable de plusieurs enquêtes sur le terrain. Quelques-unes ont même montré que certaines entreprises sincèrement encouragées par leur direction à assumer des responsabilités sociales rencontraient bien des difficultés à le faire. Commençons par les résultats des enquêtes qui laissent peu de place à l'optimisme, puis examinons les raisons pour lesquelles les structures elles-mêmes et les systèmes de contrôle mis en place par les grandes entreprises découragent tout comportement socialement responsable.

Étude sur la responsabilité sociale

Les enquêtes menées auprès des employés sur la responsabilité sociale de leur entreprise n'ont pas été particulièrement encourageantes. Brenner et Molander (1977) ont comparé les résultats de leur enquête menée auprès des lecteurs de la revue *Harvard Business Review* avec ceux d'une enquête réalisée quinze ans plus tôt. Ils en ont conclu que « les personnes interrogées sont un peu plus cyniques qu'autrefois face au respect de l'éthique de leur collègues » (p. 59). (Et elles ne manquaient pas de cynisme d'entrée de jeu, même si les résultats de l'enquête montrent que « la plupart des personnes interrogées adhèrent au thème de la responsabilité sociale et qu'elles y voient un but légitime et accessible pour les entreprises » p. 59.) Près de la moitié des personnes interrogées s'accordait à dire que « les dirigeants des entreprises américaines ne sont pas enclins à appliquer les grands principes éthiques au

travail. Ils sont surtout occupés à gagner de l'argent » (p. 62). Sur la question d'un changement dans les critères moraux avec le temps, 32 % estimaient que ceux de 1976 étaient moins stricts que ceux de 1951, tandis que 27 % les jugeaient plus élevés (41 % pensaient qu'ils étaient restés les mêmes). Dans une analyse plus fine des réponses, 12 % estimaient que les critères étaient « considérablement » inférieurs, et il n'y en avait que 5 % qui pensaient qu'ils étaient « considérablement » supérieurs. Et comme nous l'avons remarqué dans le tableau du chapitre précédent, seules 5 % des personnes interrogées ont choisi la responsabilité sociale en tant que facteur « influençant les normes éthiques », alors que 31 % et 20 % choisissaient les facteurs liés aux campagnes de pression et 10 % ceux liés à la réglementation [3].

Sur des points plus particuliers, 89 % des personnes interrogées estimaient qu'il était « acceptable » de gonfler une dépense de 1 500 dollars par an si leur supérieur le savait et ne disait rien ; 55 % étaient disposées à ne rien faire dans le cas d'un accord louche entre une association de pilotes et une compagnie d'assurances dont ils seraient devenus membres du conseil d'administration (aussi bien en tant qu'administrateur que directeur, 36 % ne feraient rien) ; 58 % seraient prêts à payer « des indemnités de consultant » à un ministre étranger pour décrocher un gros contrat (bien que 91 % pensent qu'un dirigeant moyen serait prêt à payer ces commissions, ce qui révèle « l'ampleur effective du cynisme » p. 65). 43 % des personnes interrogées rendaient la concurrence responsable de ces pratiques frauduleuses, et — ceci est plus important comme nous allons nous en rendre compte — 50 % rendaient la hiérarchie responsable, « qui souvent se refuse à savoir comment les choses se font, dès lors que les résultats souhaités sont obtenus » (p. 62). Brenner et Molander pensent qu'il existe deux éléments susceptibles d'expliquer cet état de fait : « Les critères moraux ne se situent plus au même niveau qu'avant, ou des situations qui jadis suscitaient une gêne sur le plan moral sont devenues des pratiques acceptables » (p. 59).

D'autres études confirment ces résultats, en particulier quand il s'agit de cadres de rang inférieur. Collins et Ganotis (1974), dans leurs études sur les points de vue des cadres concernant la responsabilité sociale — et c'est une découverte tout à fait significative —, insistent

sur le fait « que les cadres de niveau intermédiaire et inférieur considèrent inutile, pour les entreprises, d'avoir une politique sociale, et que les objectifs sociaux se réalisent peut-être par des personnes extérieures à leur entreprise. Ces manières de voir se rencontrent surtout chez les cadres de niveau inférieur (p. 306) [4]. Selon une autre étude, conduite par des responsables de Pitney-Bowes, « un meneur de la campagne en faveur de l'éthique d'entreprise a rapporté qu'ils subissent des pressions pour trouver un compromis entre leur éthique personnelle et les objectifs de leur entreprise » ; des conclusions semblables furent obtenues chez Uniroyal (Madden 1977, p. 66). Même la revue *Business Week* en est venue à dire que « des pressions de cette nature sont apparemment largement vécues dans le monde de l'entreprise » (cité par Madden, p. 66). Enfin, 64 % des chefs d'entreprise étudiés par J.S. Bowman (1976) étaient d'avis que « les dirigeants d'entreprises privées se sentent sous pression quand il faut transiger entre leurs critères personnels et les objectifs à atteindre », ce sentiment est « particulièrement présent chez les cadres de niveau intermédiaire et inférieur » (1976, p. 50). Et 78 % s'accordaient à dire : « Je peux imaginer que, malgré la présence d'un code moral qui animerait l'entreprise du haut en bas, des pressions provenant de la direction pour avoir des résultats amèneraient les personnes situées au bas de la pyramide à mettre leurs principes entre parenthèses » (p. 51) [5].

Une personne interrogée a mentionné que « ce ne sont pas les individus en tant que tels, mais plutôt la structure des grandes entreprises et la compétition impitoyable qui y règne, qui donnent lieu à des comportements contraires à l'éthique » (p. 51).

Le problème de la structure

Prenons cette dernière remarque comme point de départ de notre débat. Il fait peu de doute que la concurrence à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise conditionne sa capacité à être socialement réceptive. (Elle offre également une excuse pour ne pas l'être, mais c'est un autre débat.) C'est bien le point de vue de Tumin, qui étudie le « principe de la moralité réduite à son strict minimum » abordé au chapitre 4, à savoir que, dans une situation où règne la concurrence, les membres les moins responsables de la collectivité déterminent le

comportement de tous les autres. Mais les faits que nous avons évoqués précédemment peuvent mieux se comprendre à partir des problèmes inhérents à la conception réelle des grandes entreprises. Les structures organisationnelles dont l'entreprise se sert peuvent empêcher la réactivité, voire la responsabilité sociale. Il se peut que l'entreprise se trouve « prise au piège dans le système économique qu'elle a aidé à créer » (Chamberlain 1973, p. 4).

Dans une étude importante, Daniel Bell (1971) fait la description de la société industrielle moderne, qu'il perçoit comme « un produit issu de deux "hommes nouveaux", l'ingénieur et l'économiste, et du concept qui les unit — le concept de l'efficience » (p. 9). Ce concept a donné naissance à « un style de vie particulier » que Bell appelle « le mode économe » ou encore « la science qui consiste à attribuer de la meilleure façon possible des ressources rares à des objectifs concurrents » (p. 10). Faire des économies égale « maximalisation », « optimisation », « moindre coût ». Un concept de rationalisation sous-tend tout ceci, plus précisément une « rationalisation des *moyens,* une façon de satisfaire au mieux un objectif donné ». Les « objectifs » sont perçus comme multiples ou variés, librement choisis par les membres de la société. Mais, et nous l'avons vu largement lors de notre discussion sur l'efficacité au chapitre 16 du *Pouvoir dans les organisations*, les « fins qui étaient "attribuées" impliquaient toutes la production croissante de biens matériels. Et les autres modes de vie traditionnels (les techniques et métiers de l'artisanat, le foyer familial comme lieu de travail) ont été sacrifiés pour laisser place à un nouveau système destiné à atteindre ces fins économiques » (p. 10). Cette nouvelle rationalisation et ces nouveaux buts avaient besoin d'être « institutionnalisés et installés dans un type d'organisation renouvelable. Cette institution fut l'entreprise » (p. 11).

L'entreprise, autrement dit, est apparue comme l'outil rationnel pour poursuivre des buts économiques. « La raison d'être de l'entreprise ne réside plus pour l'essentiel dans le droit naturel à la propriété privée, mais dans son rôle d'instrument servant à fournir de plus en plus de biens aux gens » (Bell, p. 7). Et la clé du fonctionnement de cet outil fut sa structure — ce que nous avons appelé plus précisément la Bureaucratie Mécaniste. Les objectifs économiques fixés par le sommet étaient filtrés par un circuit rationnel, grâce auquel les fins et les

moyens étaient hiérarchisés, pour finir tout en bas dans une organisation qui permettait aux ouvriers d'exécuter des tâches hautement précises et conçues selon les principes de la division du travail. Ces ouvriers étaient incités à mettre de côté leurs objectifs personnels, à faire ce qu'on leur disait, et ils touchaient une rémunération en retour. Pour s'assurer qu'ils agissaient de la sorte, tout le système était chapeauté par une structure hiérarchisée qui s'appuyait sur un vaste réseau de contrôles formels. Et pour maintenir tout cet ensemble sur ses rails économiques, la société a créé ses propres contrôles : l'échelle des prix, la concurrence, le marché financier qui évalue les résultats, qui examine ce qui est bien connu, les bilans. Que se passe-t-il alors lorsqu'on introduit dans tout ceci le concept de responsabilité sociale ? Les résultats des enquêtes mentionnées précédemment supposent une seule réponse : pas grand-chose. Le système est trop compact.

Examinons maintenant des aspects plus particuliers de l'impact de la structure de l'entreprise sur ses réalisations sociales. Nous allons comprendre pourquoi ce sont les cadres de rang inférieur qui sont les plus pessimistes à propos de la responsabilité sociale.

En principe, les objectifs sociaux peuvent être fixés en haut de la hiérarchie à la place des objectifs économiques. Ils peuvent aussi s'introduire subrepticement à des niveaux plus bas, quand les « agents subalternes » ignorent les exigences de la hiérarchie pour faire ce qu'ils estiment être juste. Mais plusieurs facteurs vont à l'encontre des objectifs sociaux, notamment la concurrence extérieure et les contraintes qui obligent à donner les preuves réelles d'une réussite économique. La concurrence interne est un autre facteur. Selon Maccoby (1976), l'envie d'accéder au sommet de la hiérarchie stimule les « joueurs » de l'entreprise, aux yeux desquels gagner est le plus important. Dans les conclusions de Madden, les jeux de ces hommes « ne permettent guère de correspondre ou même d'encourager ce que Maccoby appelle les "qualités de cœur" : la loyauté, la camaraderie, la compassion, le sens de l'humour… La clé de l'étude de Maccoby est de remarquer le déclin, à partir de 1950, des fondements idéologiques ou moraux qui accompagnent l'action chez les cadres nés dans les années 1930… Gagner finit par être la seule chose qui compte » (p. 68). Et le fait de gagner se mesure en chiffres, ce qui donne l'avantage aux buts économiques par

rapport aux sociaux, comme nous l'avons indiqué au chapitre 16 du *Pouvoir dans les organisations*. Bell déclare que le système ne sert qu'à « mesurer des buts économiques » :

> L'air clair, les paysages magnifiques, l'eau pure, le soleil, sans oublier ces éléments impondérables que sont le plaisir de rencontrer des amis, la satisfaction dans le travail, et ainsi de suite, sont autant de « biens gratuits » soit parce qu'ils existent en telle abondance qu'ils ne coûtent rien ou presque, soit parce que l'on ne peut ni les posséder, ni les acheter. De tels biens gratuits contribuent largement à notre bien-être global. Mais dans nos systèmes comptables actuels, ayant pour valeur zéro, ils n'ajoutent rien au système de mesure de la richesse, qui est celui de l'économiste. Quand ils viennent à disparaître, ils ne soustraient pas non plus de la richesse. (1971, p. 14)

Aussi Madden conclut-il : « On ne peut que répéter la même chose : la seule boussole du cadre, c'est le bilan ; elle est surveillée par un analyste financier impitoyable » (p. 72).

Qu'arrive-t-il aux responsables situés tout en bas de l'échelle, à ceux qui sont déterminés à agir en étant socialement responsables, quand les chiffres fixés en haut du système sont d'ordre économique ? En réalité, que se produit-il à partir du sommet quand les cadres supérieurs eux-mêmes essayent de mettre côte à côte objectifs sociaux et objectifs économiques ?

Étude des conséquences du contrôle financier sur la responsabilité sociale menée par Ackerman

Dans un livre important intitulé *Les défis sociaux lancés aux entreprises*, Robert Ackerman (1975) étudie les conséquences sur la responsabilité sociale de l'Organisation Divisionnalisée, structure qui recouvre la Bureaucratie Mécaniste, très largement représentée dans les plus grandes entreprises américaines (Wrigley 1970 ; Rumelt 1974). Ackerman a été encouragé à mener son étude du fait que « les entreprises rencontraient des difficultés à répondre à ceux qui les critiquaient sur le plan de la responsabilité sociale, et que cette situation pouvait être liée

aux innovations structurelles qui avaient permis aux entreprises de faire face avec efficacité à la concurrence et à la nécessité de se diversifier (p. vii).

Ackerman a étudié deux entreprises en profondeur. Il a rencontré des directeurs et des spécialistes à différents niveaux, a étudié leurs documents et analysé les modes de fonctionnement de leurs structures. Il a examiné leurs systèmes de planning, de contrôle, de budgétisation, et mis en place des études de procédures « pour comprendre aussi exhaustivement que possible comment étaient prises les décisions concernant des problèmes d'ordre social » (p. x).

Ackerman part du principe que « la plupart des dirigeants d'entreprise souhaitent éviter de faire quoi que ce soit qu'ils jugent irresponsable » (p. 4). À moins, bien sûr, que quelques crapules occupent les postes clés. Ceci étant dit, il laisse de côté la rhétorique du « Noblesse oblige » pour établir comment les dispositifs structurels et administratifs ont influé sur la réactivité sociale de l'entreprise. Autrement dit, ce qui intéresse le spécialiste en management qu'est Ackerman est l'intégration des objectifs sociaux dans certains types de décisions :

> Certains lecteurs peuvent ne pas être d'accord et demeurer fermement convaincus que la condition première de la réactivité sociale est la capacité des dirigeants à être sensible aux problèmes d'ordre éthique. J'espère pouvoir les convaincre que, même si la conversion éthique en était la condition première, elle ne suffirait pas à susciter un changement de comportement de l'entreprise. Il est des tâches administratives importantes auxquelles sont confrontés même les dirigeants les plus attachés à une cause. (p. 4)

Dans le cas de l'Organisation Divisionnalisée, les différentes divisions sont pleinement responsables de leurs propres opérations, tandis que le siège les contrôle grâce à des systèmes de mesure des résultats. Autrement dit, la responsabilité du bilan est descendue d'un cran dans l'échelle hiérarchique.

> Les chiffrages financiers et les systèmes de contrôle sont devenus essentiels pour la gestion des entreprises cloisonnées… L'information donnée, relativement facile à comprendre, peut être présentée en termes comparables d'année en année et pour toutes les unités. Les bilans comptables ne sont pas à l'abri d'une mauvaise interprétation mais ils dispensent l'examinateur de passer au crible les

> données et résultats de différentes entreprises. C'est un paradoxe peut-être inévitable, mais à mesure que les grandes entreprises deviennent plus complexes, les instruments utilisés pour les contrôler se simplifient…
>
> Plus important encore, les vérifications d'ordre financier ont pour seul point de mire les résultats. Elles permettent de contrôler les résultats réels et estimés, et non la méthode utilisée pour les obtenir. (p. 49)

Ainsi les dirigeants de division et parfois leurs propres subordonnés sont-ils complimentés (et récompensés) à partir de leurs performances financières. Plus précisément, ils sont « encouragés à être excessivement attentifs à la rentabilité à court terme de leurs unités, qu'il s'agisse de toute une division ou d'une seule usine. Cette tendance à mettre en poste des dirigeants pour de courtes période les stimule dans leurs efforts à tenir un budget à court terme, même si cela peut signifier priver l'unité d'éventuels bénéfices à plus long terme » (p. 50). Autrement dit, même si le PDG chante les louanges de la responsabilité sociale, ses subalternes marchent au rythme de la performance économique. Leur travail n'est pas déterminé par ses discours mais par les systèmes de contrôle qu'il instaure.

La question est alors la suivante : que se passe-t-il quand surgit un nouveau problème d'ordre social ? Ackerman estime que l'entreprise doit alors faire face à trois dilemmes majeurs :

> 1. Les exigences d'ordre social bouleversent les relations siège-divisions.
> 2. Les systèmes de contrôle financier sont inefficaces quand il s'agit de présenter et d'évaluer la réactivité sociale.
> 3. La méthode qui permet d'évaluer et de récompenser les responsables d'entreprise n'est pas conçue pour reconnaître les résultats dans le domaine social. (p. 52)

Une nouvelle préoccupation d'ordre social — par exemple les préjugés concernant l'embauche de personnes appartenant à des minorités — pousse la direction à intervenir dans les décisions prises au niveau des divisions, pour deux raisons. La première veut que même des questions locales puissent avoir une incidence sur l'entreprise tout entière

(comme le cas où le nom de l'entreprise est associé à une plainte pour discrimination raciale). La seconde porte sur le fait que, dans une organisation hiérarchisée, le responsable ultime des activités de l'entreprise est son président. Mais son intervention porte atteinte au principe de l'autonomie cloisonnée. De ce fait, le dirigeant se trouve devant un dilemme. Soit il hésite, et « il y a tout lieu de penser que la réaction face à un problème d'ordre social va tarder ». Les responsables de division se sont déjà engagés sur leurs objectifs à court terme ; ils verraient d'un mauvais œil la réorientation de leurs efforts. Mais si le PDG intervient, il ébranle le système : « Il peut voir diminuer son pouvoir de faire porter la responsabilité des objectifs financiers aux divisions » (p. 54). En effet, la séparation nette des pouvoirs destinée à la performance économique de l'entreprise entrave la prise en considération des problèmes sociaux.

Évidemment, si les coûts et avantages liés aux problèmes sociaux pouvaient être calculés, les dirigeants bien intentionnés du siège de l'entreprise pourraient les intégrer dans le système de contrôle. Il faut malheureusement reconnaître que, même si certains coûts peuvent être calculés, peu de bénéfices peuvent l'être :

> Que va gagner l'entreprise à vouloir par exemple diminuer les émissions toxiques dans l'atmosphère pour les ramener sous les seuils exigés par la législation ? Il peut bien se trouver quelques avantages immédiats à offrir une image de l'entreprise plus sympathique aux yeux du public ; cela peut favoriser les négociations avec les agents des organismes publics qui cherchent à faire appliquer dans d'autres usines la réglementation en vigueur ; cela peut susciter chez les responsables d'entreprise la fierté d'être « parmi les meilleurs », et offrir une image séduisante quand il s'agit de recruter sur les campus universitaires, ou une occasion à saisir de prendre des dispositions dans le sens des réglementations à venir au prix d'aujourd'hui ; si l'on a beaucoup de chance, cela peut même constituer une innovation méthodologique qui permettra d'augmenter les dividendes ; la liste pourrait s'allonger indéfiniment. Mais quelle est la valeur de ces avantages ? Du point de vue du comptable, ils ont cette particularité malheureuse d'être incalculables et ne peuvent être imputés ni à une ligne budgétaire, ni aux

services de l'entreprise qui les ont créés, et la période à venir pendant laquelle ils seront à prendre en compte ne peut pas, non plus, être évaluée. (p. 55-56)

Aussi, même le PDG qui souhaite incorporer la responsabilité sociale dans son système de contrôle ne peut le faire facilement. Ackerman est au cœur de la discussion quand il dit :

> Le système de tableau de bord financier tel qu'il existe risque effectivement d'inhiber la réactivité sociale. En se focalisant sur la performance économique, ce système canalise les énergies et les ressources nécessaires pour mener à bien des opérations évaluées en termes financiers. C'est le seul sport en ville, si l'on peut dire, du moins le seul à avoir une carte de parcours comme au golf, officielle dans notre cas. (p. 56)

En effet, la tête peut bien se faire l'expression d'intentions louables, les bras et les jambes, qui permettent l'action, sont reliés à un système nerveux différent, celui des objectifs opérationnels.

Et, pour utiliser d'autres comparaisons, quand les résultats financiers sont verrouillés — comme il se trouve qu'ils le sont de plus en plus dans les systèmes de contrôle actuels — le responsable de division risque d'y perdre une bonne partie de sa marge de manœuvre quant aux objectifs d'ordre social. « L'impitoyable obligation de croissance concrétisée par les systèmes de tableaux de bord financiers réduit les possibilités de réponse forte aux pressions sociales exercées aux niveaux opérationnels » (p. 57). Ainsi, Joseph Bower, collègue d'Ackerman à la Harvard Business School où il écrivit son livre, relate un cas bien connu en 1961 :

> La direction de General Electric a demandé à ses cadres de signer la « directive 20.5 », qui avait pour but explicite d'interdire la fixation de tarifs et toute autre forme de violation des lois antitrust. Mais un système de récompense et de pénalisation particulièrement sévère, et qui exigeait des améliorations annuelles en matière de gains, de retours sur investissement et de parts de marché, était appliqué à toutes les divisions sans distinction et générait une situation qui — pour le moins — conduisait à des ententes sur le marché oligopolistique et mature des fournitures d'équipements. (1970, p. 193)

Les conclusions de Bower confirment bien tous les points du débat :

> En bref, les mêmes forces qui, dans une entreprise diversifiée, poussent la direction à éradiquer les dépenses superflues et les traditions sociales, poussent aussi les responsables de division à éradiquer tous les aspects non-économiques des problèmes qui se posent à eux, même ceux qui ne sont pas éloignés des questions économiques. Il s'ensuit que les méthodes de planification de ces entreprises diversifiées ont beau être hautement performantes, elles peuvent avoir tendance à être irresponsables sur le plan social. (p. 193)

Waters et les pièges de la directive 20.5

Que dire des capacités des cadres moyens quand il importe, non pas d'agir de façon responsable, mais simplement d'éviter d'agir de manière irresponsable. Dans ce cas, les faits suscitent un pareil découragement ; nous l'avons déjà constaté dans les sondages mentionnés plus tôt. Cette question fut étudiée sans détour par James Waters (1978) et il en a rendu compte dans un document intitulé *Les pièges de la directive 20.5 : la Moralité dans les entreprises, une bizarrerie institutionnelle*. Curieux de savoir comment des affaires comme la directive 20.5 de la société General Electric pouvaient passer inaperçues, Waters a étudié les témoignages de différentes commissions du Congrès américain qui, au cours de leurs enquêtes sur les méfaits commis par certaines entreprises, avaient interrogé les responsables impliqués. La question : « Que s'est-il produit pour que ces *personnes* agissent de cette façon ? » ne l'intéressait pas, il voulait plutôt savoir : « Que se passe-t-il dans cette *organisation* pour que les gens se conduisent de la sorte ? » (p. 5). Waters livre ses réponses en faisant état de sept « obstacles institutionnels » — « autant d'aspects des organisations qui entravent le penchant naturel à réagir et à s'opposer à des pratiques illégales et immorales » (p. 5) :

- *Obstacle n° 1 : des modèles forts*. L'intégration des nouveaux recrutés aux pratiques immorales de l'entreprise, et l'identification à des mentors qui portent la responsabilité de ces pratiques immorales.

- *Obstacle n° 2 : une ligne de commandement très stricte*. Respect de la chaîne d'autorité ; pas de questions posées au chef ; crainte de représailles si l'on parle franchement ; et, même si l'on souhaite dire ce que l'on pense, « à qui peut-on rapporter ces pratiques illégales ? » (p. 7) [6].
- *Obstacle n° 3 : la cohésion des groupes de travail*. Le fait « de faire partie du club », comme le disait un conspirateur de General Electric (p. 7).
- *Obstacle n° 4* : *l'ambiguïté qui touche à certaines priorités*. Par exemple la directive 20.5 de General Electric « était souvent soumise à des orientations imposées qui allaient dans le sens contraire » (p. 8) ; c'est ici que Waters fait référence aux conclusions d'Ackerman déclarant que des principes au départ très rigides ont tendance à s'adoucir en fin de parcours : « Faites ceci mais assurez-vous que cela ne vous empêche pas d'atteindre vos objectifs, d'où les "pièges de la directive 20.5" » (p. 9).
- *Obstacle n° 5 : Séparation des centres de décision*. L'obligation d'opérer à partir d'une stratégie imposée par le sommet ; œuvrer dans des domaines où certaines pratiques immorales sont courantes (les pots de vin versés pour décrocher des contrats de BTP à New York).
- *Obstacle n° 6 : Division du travail*. Le fait de ne s'intéresser qu'à son propre travail de spécialiste et de vouloir ignorer les pratiques malhonnêtes qui ont cours ailleurs dans l'entreprise ; ou de ne pas avoir tout simplement « une vision globale » de façon à savoir ce qui se passe ailleurs même quand on a certains soupçons ; ou le fait d'être mis hors course si l'on refuse de se livrer à des actes malhonnêtes.
- *Obstacle n° 7 : Se mettre à l'abri d'interventions extérieures*. Éviter les enquêtes internes portant sur des méfaits par peur qu'elles ne soient rendues publiques.

Le fond du problème : la structure ou le management ?

Tout ceci montre que l'origine de la difficulté à faire fonctionner la « confiance » est la conception même de l'entreprise, du type de structure et des systèmes de contrôle qu'elle utilise. La Bureaucratie Mécaniste et la Structure Divisionnalisée, de par leur nature même,

paraissent au mieux encourager les gens à témoigner d'une totale indifférence à l'égard de préoccupations sociales, au pire à se comporter d'une manière totalement irresponsable quand il s'agit de problèmes sociaux. Et Boling de citer le psychologue Piaget : « Les différents types de moralité individuelle résultent des modèles de structure sociale dans lesquels ces individus évoluent » (1978, p. 363).

Si l'irresponsabilité sociale ne concernait que les escrocs — autrefois le vendeur de potions pharmaceutiques, plus tard l'école de danse, plus proche de nous le créateur d'une structure de vente pyramidale — la situation serait gérable, si l'on peut dire. Mais elle ne l'est pas : des actes particulièrement immoraux continuent d'être dénoncés chez des entreprises parmi les plus importantes et les plus prestigieuses ; ces dernières années ont vu le cas de General Motors, General Electric, Ford, Gulf, Lockheed, ITT et de nombreuses autres. Le magazine *Fortune,* dans un article intitulé « Dans quelle mesure les grandes entreprises ignorent-elles la loi ? », conclut qu'un nombre surprenant d'entreprises a été impliqué dans des actions à l'illégalité flagrante (Ross 1980, p. 57). Sur les 1 043 grandes entreprises étudiées, 117 avaient été impliquées dans un ou plusieurs « délits graves » aux États-Unis pendant les années 1970 : non-respect des lois anti-trust, pots de vin, corruption ou remises interdites, fraude, évasion fiscale, financements illégaux de partis politiques. L'un des présidents récents de la SEC écrit : « Il existe des pratiques de subordination, de trafic d'influence, de corruption, qui s'exercent à une échelle que je n'aurais jamais imaginée ». D'autres personnes s'en font l'écho en référence aux accusations de pratiques illégales à l'encontre de neuf grandes entreprises : « Dans tous les cas, il s'agissait de l'implication directe et de la participation des cadres dirigeants de ces entreprises » (d'après Walton 1977, p. 3). Comment peut-on faire confiance, reconnaître les conduites morales quand elles existent, quand on constate la multiplicité de comportements inacceptables sur le plan éthique ? « Le tableau apparaît plutôt sombre quand la morale est en jeu » écrit Walton (p. 4). Et le président de la société Cummings Engine déclencha une « standing ovation » en affirmant à un groupe de dirigeants : « Nous sommes en train de faire le deuil de nos libertés, non pas à cause d'un

gouvernement à la gourmandise monstrueuse, mais parce que nous, chefs d'entreprise, avons abusé de nos libertés quand nous en disposions » (p. 3).

À en croire les résultats des enquêtes, le problème s'aggrave, peut-être pour une large part à cause de la généralisation de la structure cloisonnée dont les systèmes de contrôle se resserrent. Souvenez-vous également de notre discussion au chapitre 9 du *Pouvoir dans les organisations*, sur le fait que cette situation a tendance à renforcer le rôle de la coalition interne aux dépens de la coalition externe, rendant l'entreprise moins sensible aux influences extérieures.

Mais le problème peut trouver son origine plus loin que la structure, du moins si l'on se réfère à l'étude de Singer et Wooton. L'on se rappellera qu'ils se sont livrés à une analyse d'Albert Speer et de « son génie administratif » quand il était ministre de l'Armement et de la Guerre du IIIe Reich allemand. Le type d'organisation de Speer ne correspondait ni à un Système Clos ni à une Bureaucratie Mécaniste. Elle fonctionnait comme un Instrument de l'État et était connue comme une Adhocratie. Il s'agissait d'une « organisation temporaire capable de s'adapter, servant à résoudre des problèmes » utilisant un « système matriciel de gestion de projet » ; elle s'appuyait sur « la responsabilité personnelle industrielle » et « des prises de décisions collégiales » (1976, p. 82-84). Speer, en réalité, se moquait gentiment de la bureaucratie allemande. Et pourtant, tout ce montage — « bien élaboré, humaniste et participatif » — servit à « promouvoir les buts de l'une des sociétés les plus inhumaines que l'histoire de l'humanité ait connue » (p. 80). Ceci implique que le fond du problème peut se situer au-delà de la structure, dans le concept même de management : « Non pas que les dirigeants soient partisans de l'autorité ; il se peut fort bien que ce soient les méthodes de management qui s'exercent d'une manière absolue » (p. 100).

Le dirigeant « très professionnel » est pour ainsi dire une sorte de « mercenaire » préoccupé par les moyens et non par les fins à atteindre. Cette seule distinction fins-moyens peut s'avérer problématique, en rendant les relations impersonnelles et en suscitant des comportements irresponsables du point de vue social. Speer a déclaré : « Les gens [qui souffraient] étaient devenus des abstractions à mes yeux, ils n'étaient plus des êtres humains » (p. 82). Le dirigeant qui se veut très

professionnel peut se laisser enfermer dans une bulle, s'isoler des conséquences de ses actions ; à l'image de Speer, il peut en venir à envisager les défis « comme des tâches à accomplir, des fonctions à mettre en place, un pouvoir à exercer » (p. 82). Le message de Singer et Wooton est que « de nombreux dirigeants aujourd'hui sont tellement pris par les exigences procédurières de leur travail qu'ils perdent facilement de vue les résultats définitifs de leurs activités » (p. 98-99).

Tout compte fait, nous ne sommes pas vraiment encouragés « à faire confiance » !

Propositions en faveur de la « socialisation »

Comment gérer le problème ? Comment le « socialiser » de façon à créer un climat de « confiance » autour de lui ? De façon ironique, les causes d'origine structurelle sont ignorées dans bon nombre des solutions proposées. On propose ainsi davantage de procédures administratives, pour résoudre des problèmes issus de ces mêmes procédures administratives, comme les codes de bonne conduite (la directive 20.5 de General Electric). On voit se profiler l'ombre des pays d'Amérique Latine, qui ont fait voter des lois pour faire savoir que les lois antérieures devaient être respectées. Comme Waters le fait remarquer, « une approche mécanique — comme celle qui pousse chacun à signer une sorte de déclaration type faite sous serment à l'image de la directive “20.5” de General Electric — peut conférer au problème un aspect impersonnel et le priver de toute charge émotive » (1978, p. 13). De même pour le code éthique qui touche les industries, comme le fait remarquer Arrow, « même s'il peut s'inscrire dans l'intérêt de tous et non dans l'intérêt d'une seule firme… il en ira de l'intérêt de n'importe laquelle de frauder — en fait, plus les autres firmes s'en tiennent à un code de bonnes manières, et plus il y aura des cas de fraudes » (1973, p. 315) [7]. En général, Waters croit que « le fait de “verrouiller le système” peut avoir exactement l'effet contraire de celui escompté. Vouloir clarifier les procédures de contrôle permet aux personnes malveillantes de mieux les contourner et de naviguer plus facilement » (p. 12-13).

Il y a, bien sur, d'autres approches. Le PDG qui se sent fortement concerné par un problème d'ordre social peut obliger ses subordonnés à suivre ses préconisations personnelles. Autrement dit, il peut jeter aux orties un système « objectif » de contrôles administratifs et préférer un système « subjectif » de contrôles personnels. Les contrôles personnels obligent le PDG « qu'il le veuille ou non à compter sur son propre jugement pour savoir comment ses subordonnés agissent et réagissent face aux problèmes d'ordre social ; et il lui faut s'engager davantage dans le tumulte des prises de décisions, aux différents niveaux opérationnels » (Ackerman 1975, p. 59). Mais un paradoxe étonnant surgit dans le cas de cette approche, car elle laisse entendre qu'évoquer des réactions et des préoccupations sociales oblige l'entreprise à revenir à la configuration de l'Autocratie [8]. Qui plus est, cette approche convient bien et on a tendance à l'appliquer de manière superficielle, si bien que les changements sont souvent sans importance, et pour utiliser une expression propre à Bower, « hors du contexte de l'entreprise » (1974, p. 201). Ainsi que nous l'avons découvert plus tôt dans l'exemple de l'expérience de création d'un site de production dans un ghetto, lorsque les questions d'ordre social trouvent des réponses imposées sans tenir compte du contexte des entreprises, il existe peu d'espoir qu'elles soient réellement considérées avec sérieux. Aussi le fait de s'en remettre à un système de contrôles personnels est-il dans le meilleur des cas une solution temporaire à des problèmes complexes. Les organisations dont il est question sont tout simplement trop grandes pour être gérées ainsi de manière régulière. De nombreux sujets monopolisent l'attention des PDG à qui le temps manque pour les traiter en profondeur. Les objectifs qui ne s'ancrent pas fermement dans le système des contrôles administratifs ont tendance à se perdre.

Aussi, pour faire état de travaux de recherche plus systématiques sur les problèmes urbains, une étude portant sur les expériences d'implantations de sites de production dans les ghettos « a révélé que chacun des projets se concrétisait à la suite d'ordres des PDG mais souffraient d'un manque d'aménagements, aussi bien en termes d'organisation que de suivis d'analyse, aménagements qui accompagnent d'habitude d'autres expériences ». Autre exemple, une étude portant sur 247 entreprises importantes fait ressortir que « des dispositions *ad hoc* étaient prises au niveau industriel pour faire face à des problèmes

urbains. Les tâches étaient pratiquement toujours confiées à une commission des affaires urbaines, à un expert, ou à des groupes de salariés ou de chargés de relations publiques. La mission était notablement plus ambiguë et moins ambitieuse qu'il est d'usage dans une grande entreprise, et ne correspondait pas à ce qu'un cadre soucieux de faire carrière souhaiterait » (Ackerman 1973, p. 418).

Il existe une autre solution possible, qui se trouve de manière implicite dans les résultats des travaux de Bower, qui pense que « les meilleurs résultats, lorsque les relations raciales sont un enjeu, sont obtenus dans des entreprises à produit unique, gérées de près par une direction forte profondément impliquée » (1970, p. 193). Non seulement parce que ces dirigeants sont spontanément partie prenante, mais aussi parce que de telles compagnies ne sont pas cloisonnées (Wrigley 1970 ; Rumelt 1974), elles ont moins besoin de ces systèmes de contrôle financier qui sont la cause de tant de problèmes. Évidemment, elles ne figurent pas parmi les 500 entreprises de la liste établie par le magazine *Fortune* (Wrigley 1970 et Rumelt 1974). Savoir qui devrait contrôler les entreprises les concerne moins que les sociétés géantes à structure cloisonnée. La conclusion à tirer est alors évidente : limiter les diversifications et les cloisonnements qui en découlent. Autrement dit, comme nous allons le découvrir bientôt, il se peut que nous devions œuvrer à la « restauration » afin de retrouver la « confiance ».

Ackerman (1975) propose une solution différente, une sorte de compromis ; il s'agit d'un modèle qu'il a découvert lors de ses recherches. Ce modèle de fonctionnement se déroule en trois phases qui sont les suivantes :

Phase 1 : la politique de l'entreprise

Le problème est d'abord apparu sous forme d'une préoccupation du PDG. Son rôle a consisté ensuite à créer une base politique au sein de l'entreprise afin que celle-ci prenne en considération le problème dénoncé. En effet, les pressions exercées sur la coalition externe devaient se transformer en pressions agissant sur la coalition interne. Mais à ce moment-là, l'entreprise n'a engagé aucune action : aucune

réglementation gouvernementale n'exigeait de prendre des mesures, aucun groupe de pression n'obligeait l'entreprise à agir, et l'entreprise ne disposait pas encore des compétences pour le faire.

Phase 2 : l'apprentissage

La première démarche, réalisée généralement sur ordre du PDG, a consisté à adjoindre aux dirigeants du siège des spécialistes du problème. Mais ces derniers avaient un rôle difficile à jouer car les cadres se refusaient à leur offrir leur concours. Mais les spécialistes les amenaient à prendre au moins conscience des problèmes, et parfois même à susciter des levées de boucliers dans l'entreprise. Ils ont progressivement développé des compétences spécialisées au sein de l'entreprise et peu à peu aidé les chefs de service qui faisaient appel à eux dans la gestion de certains problèmes sociaux.

Phase 3 : l'engagement

Puis l'attention s'est tournée vers l'endroit où l'on pouvait intervenir directement, c'est-à-dire au niveau des lignes de production. Ackerman a constaté que la responsabilisation par rapport au problème y est « ancrée solidement » et que les résultats obtenus étaient mesurés et récompensés dans le cadre d'un système de contrôle reconnu. Néanmoins, le passage de la phase 2 à la phase 3 s'est souvent révélé « traumatisant » car initié par une question d'ordre social, par exemple une plainte pour pollution ou une accusation de discrimination raciale. Ce passage a suscité des conflits entre les dirigeants qui interviennent au siège et les divisions qui font de la résistance. Cela a occasionné un bon nombre de situations chaotiques : « Imaginez sept lignes hiérarchiques séparant le PDG du contrôleur de chaîne de production, réparties dans quatre villes, où tous les acteurs s'efforcent d'apporter une réponse coordonnée à une délicate controverse d'employés » (1975 p. 78). Mais les cadres des divisions ont finalement appris que le problème avait de l'importance, qu'il leur incombait d'y travailler sous peine de se trouver isolés. Un élément significatif à l'aboutissement d'une réponse est l'intégration du problème dans le système officiel de contrôle de l'entreprise ; « les cadres des divisions ont été enclins à considérer les prévisions budgétaires et fiches de compte-rendu

familières préférables à la surveillance stricte qui existait précédemment » (p. 79). Et ainsi « des techniques nouvelles d'audit et des comptes-rendus supplémentaires ont commencé à se multiplier au niveau des divisions » à mesure « que les critères d'évaluation des résultats des différentes divisions intégraient les mesures prises pour traiter des problèmes d'ordre social. Les spécialistes des sièges sociaux se sont moins attachés à la naissance d'une réactivité sociale qu'aux procédures de remontée d'information et à l'analyse des programmes des divisions » tandis que « le PDG avait tendance à réexaminer les projets des divisions et à évaluer leurs résultats » (p. 80).

Ackerman considère cet exemple comme un modèle à suivre pour l'entreprise à structure cloisonnée. Il estime que son utilisation permet de faire en sorte que « les forces de la structure cloisonnée soient finalement mises au service de la responsabilisation sociale, plutôt que de voir celle-ci mettre à mal la structure » (p. 80).

Une telle approche devrait assurément être encouragée là où elle peut fonctionner. Mais dans deux cas au moins, elle est loin de répondre aux détracteurs de la « confiance ». D'abord, et la description d'Ackerman le montre bien, la condition essentielle à ce mode de gestion des problèmes sociaux est l'existence de mesures qui peuvent être intégrées au système de contrôle officiel. Mais, nous l'avons fait remarquer plus tôt, et Ackerman lui-même le souligne dans un passage cité, il n'existe simplement pas de mesures efficaces pour gérer certains problèmes sociaux particulièrement sensibles ; ce qui oblige l'entreprise à faire une première sélection des problèmes sociaux auxquels elle voudra apporter des solutions en fonction des possibilités dont elle dispose, ou à concrétiser certains objectifs sociaux d'une manière dérisoire (mesurer la sécurité d'un produit en comptant le nombre de réclamations reçues). Une deuxième remarque, que la description d'Ackerman illustre également : on ne peut pas s'en remettre à la seule « confiance ». Le fait est qu'Ackerman présente d'excellents arguments en faveur de la « pression » en montrant que l'entreprise ne se préoccupe de problèmes sociaux que lorsqu'elle a été l'objet de pressions extérieures particulières :

> Lors de mes observations, j'ai remarqué que le passage à la phase 3 s'accompagnait immanquablement d'un ou plusieurs incidents qui traumatisaient différentes parties de l'organisation… Le choc de se

> retrouver empêtré dans une situation qui risque manifestement de présenter des conséquences déplaisantes a permis de réaliser que les exigences sociales et la réaction de l'entreprise avaient une importance immédiate et directe pour le chef de service concerné. Il n'y avait aucune esquive possible… ce traumatisme est-il inévitable ? Tout le monde s'accorde spontanément à penser que d'autres moyens plus pacifiques existent pour effectuer des changements ; avec le temps les responsables en sauront assez pour les employer efficacement dans les grandes entreprises. Mais je pense que, dans les circonstances actuelles, les chocs sont inévitables. (p. 304-305)

Ackerman nous aide à mettre en perspective certaines de nos différentes prises de position en laissant entendre qu'il existe un cycle de vie des problèmes d'ordre social (dont nous parlions déjà dans le chapitre 5 du *Pouvoir dans les organisations*). Dans un premier temps le problème est « inconnu ou encore impensable ». En vérité, des sanctions sont souvent appliquées à ceux qui ont l'audace d'en parler. Il fait, ensuite, l'objet de traitements successifs qui vont de « la prise de conscience croissante, aux attentes, aux exigences et enfin à la mise en œuvre ». À la fin de ce cycle — probablement quelques dizaines d'années après — cette question sociale « risque fort de ne plus être un sujet de préoccupation pour les gens. De nouvelles normes de comportement ont pu se fondre dans la conduite des affaires et se banaliser à tel point que le fait de se conduire autrement provoquerait les sanctions économiques et sociales autrefois réservées aux comportements opposés » (p. 31).

Comme on peut le voir dans la figure 6-1, les différentes phases du cycle se succèdent de la façon suivante : la « pression » apparaît la première, dès que des groupes d'intérêt particulier en viennent à défier certaines organisations afin de les obliger à modifier leurs agissements et susciter une prise de conscience auprès du public. La « réglementation » vient ensuite, à mesure que l'opinion publique force le gouvernement à imposer des contraintes officielles aux entreprises. La fin survient avec la « confiance » dans la mesure où la préoccupation d'ordre social, reconnue, devient une norme sociale, parfois au point qu'il n'est plus utile qu'elle fasse partie d'un système de contrôle officiel des entreprises [9].



Figure 6-1 – Un modèle d'enchaînement des prises de position

D'après les recherches d'Ackerman, 1975.

Remarquez bien l'emplacement de la « confiance » : au bout de la séquence ; ce qui laisse entendre que les comportements de l'entreprise suivent difficilement l'opinion publique. L'entreprise n'est pas réceptive, voire responsable comme on l'a dit précédemment ; elle est réactive.

« OÙ L'ON FAIT CONFIANCE »

Nous disions précédemment qu'après avoir enterré la responsabilité sociale aussi profondément que possible, nous finirions par conclure que, non seulement la confiance doit fonctionner, mais qu'elle existe et qu'elle marche effectivement. Le cercueil a beau être cloué, l'esprit réussit à sortir et à s'échapper. Étant donnée l'existence de toutes ces preuves négatives, comment peut-on la sauver ? Comment peut-on finalement s'en remettre à elle ?

La mission de sauvetage est en réalité assez simple et s'appuie sur deux principes que l'on oublie habituellement quand on se livre à des attaques contre la responsabilité sociale. Le premier principe, évoqué au début de notre discussion dans le chapitre 1, dit que **les décisions stratégiques des grandes organisations impliquent inévitablement des conséquences aussi bien économiques que sociales, qui sont inextricablement enchevêtrées** (cf. Pfiffner 1960 ; Mintzberg, Raisinghani et Théorêt 1976). C'est pourquoi les arguments donnés par Friedman et les hommes de gauche qui y font écho sont totalement faux. Cette belle distinction que l'on fait entre les buts économiques d'origine privée et les buts sociaux d'intérêt public, qui sonne si bien en théorie, ne tient pas dans la réalité. Chaque fois qu'une grande entreprise prend une décision importante — que ce soit pour lancer une nouvelle ligne de produits, décider du lieu d'implantation d'une

usine, fermer une division — celle-ci provoque toutes sortes de conséquences sur le plan social. Comme nous l'avons vu au chapitre 1, c'est la taille même de l'entreprise qui fait que les décisions d'ordre économique sont aussi des décisions d'ordre social. Nous le disions en évoquant Dow Chemical et ses expériences avec le napalm, une grande entreprise ne peut avoir un comportement neutre quand elle prend des décisions stratégiques. Autrement dit, dans la grande industrie, prendre une décision d'ordre strictement économique n'existe pas. Chacune a également un rôle social (ou si vous préférez, politique) : « L'entreprise est un monde social qui a des obligations sociales à l'égard de ses membres, en même temps qu'un instrument économique qui, dans un environnement concurrentiel, fournit des biens à moindre coût à un environnement économique de consommateurs » (Bell 1971, p. 24). Seule une autruche conceptuelle, à la tête profondément enfoncée dans une théorie économique, pourrait raisonnablement faire la distinction entre objectifs économiques et sociaux pour rejeter la responsabilité sociale.

Ceci ne veut pas dire que nous devrions voir dans la responsabilité sociale la solution à tous nos problèmes. Il est absurde de croire que la grande entreprise a les moyens de résoudre les problèmes de la société. Il est pareillement dangereux de permettre au monde des affaires d'utiliser sans restriction toutes ses ressources dans la sphère sociale, qu'il s'agisse de soutenir des candidats politiques ou d'imposer à des institutions à buts non lucratifs (et de manière implicite) la façon dont elles peuvent dépenser leur argent. Mais c'est d'abord là où le monde des affaires est concerné, où il dispose « de l'autorité dans son domaine et où il doit en avoir », comme Drucker finit par le reconnaître (1973, p. 50), que la responsabilité sociale intervient. En repensant à notre discussion, toute une liste de situations où la responsabilité sociale s'applique vient à l'esprit. Là où des réglementations officielles sont nécessaires mais ne peuvent fonctionner, par exemple ; là où les entreprises créent des externalités que l'on ne peut ni mesurer, ni imputer. Là où la réglementation pourrait fonctionner à condition que les acteurs économiques soient prêts à coopérer à la mise en place d'une législation intelligente. Là où la législation existante demande une acceptation aussi bien dans l'esprit que dans la lettre. Là où l'entreprise peut mystifier ses clients, ses fournisseurs ou le gouvernement en

brillant par son savoir d'un niveau supérieur. Là où les employés ont besoin de la liberté de siffler leur hiérarchie, dans l'intérêt général ; chaque fois qu'une décision doit être prise (dans le cas d'un choix de produits ou de services par exemple) qui peut avoir pour conséquence de faire pencher la balance du côté utile à la société plutôt que du côté inutile ou destructeur. Ce sont là les endroits où nous devons attendre des comportements responsables : « La responsabilité sociale ne consiste pas à faire savoir aux citoyens ce qui est bon pour eux mais à réagir par rapport à ce que la société dit aux entreprises vouloir et attendre d'elles » (Waters 1977, p. 44). Le problème est une question d'éthique fondamentale.

Mais un homme d'affaires peut-il être socialement ou moralement responsable dans de tels domaines ? En dépit de tous les exemples donnés, la réponse est oui, bien sûr. Ackerman nous offre une autre raison à cela : **il existe toujours une marge de manœuvre lors des prises de décisions stratégiques**. Les systèmes de contrôle actuels peuvent réduire cet espace de liberté de manière drastique mais, comme dit le proverbe : « Quand on veut, on peut ». C'est probablement ce fait qui a suggéré aux 77 % des personnes interrogées par Brenner et Molander de rejeter l'idée que « toutes les entreprises sont prises au piège par le système qu'elles ont permis de créer et ne peuvent faire que peu de choses dans le domaine social aujourd'hui » (1977, p. 68).

Il ne fait pratiquement aucun doute que, s'il est vrai que la responsabilité sociale pourrait beaucoup mieux fonctionner dans les grandes entreprises, elle pourrait aussi être bien pire. Nous n'avons aucune idée des abîmes dans lesquels nous pouvons tomber (encore que Singer et Wooton, quand ils décrivent le « génie administratif » de Speers, nous en donnent une petite idée). C'est notre morale qui nous empêche de tomber plus bas. Autrement dit, si nous ne pouvons pas faire confiance à ceux qui nous dirigent, nous sommes placés devant un grave problème. Ces principes moraux ne servent pas uniquement de fondements à la responsabilité sociale ; ils nous aident à nous élever. Nous devons, comme le dit Water, « puiser dans le réservoir extraordinaire d'énergie qui existe chez les salariés » ; il nous faut « libérer leur éthique instinctive » (1978, p. 13). Ce sont eux qui doivent contrer les forces qui nous poussent vers le bas. Obligé, un mercredi à 11 heures 02 du matin, de décider de la hauteur d'une cheminée, un responsable

d'entreprise peut faire appel à son sens de la responsabilité sociale pour faire front aux pressions des contrôles financiers et se dire qu'il y a plus important dans la vie que la croissance et le profit.

Faire fi de la responsabilité sociale revient à autoriser l'entreprise à adopter des comportements nivelés par le bas, ne s'appuyant que sur des contrôles externes, des règlements, des campagnes de pression, etc. C'est s'abandonner au désespoir, c'est ajouter foi aux propos de Tumin. Au lieu de cela, nous ferions mieux de retenir les propos de Soljenitsyne : « Une société qui n'a pas d'autre échelle de valeurs que celle de la loi n'est pas digne de l'homme… une société qui ne s'appuie que sur l'application à la lettre de la loi sans chercher à atteindre d'autres buts plus élevés, n'est pratiquement pas capable de tirer parti des formidables potentialités de l'être humain. » Nous devons inverser cette tendance qui nous mène à long terme à l'anonymat administratif, à l'utilitarisme, à étouffer nos sentiments, notre sens de la mission et des finalités de l'entreprise. Soljenitsyne a fait l'expérience de l'aboutissement naturel de cette orientation. C'est la direction que nous prenons, poussés par la bureaucratie, qu'elle soit privée ou publique. Seule la responsabilité sociale peut ralentir ce mouvement ; elle peut aussi l'inverser.

En conclusion, nous ne pouvons pas nous contenter de « faire confiance » à l'entreprise ou de la laisser faire ce qui ne lui convient pas ; nous ne pouvons pas « lui faire confiance » sans « faire pression » et sans la « réglementer », et peut-être non plus sans la « restaurer ». Nous ferions bien de prendre conscience que nous sommes obligés également, dans une large mesure, de nous en remettre à elle. Sans la présence, aux postes les plus cruciaux, d'hommes responsables et doués de principes moraux, notre société n'offre aucun intérêt.

7
L'« indifférence » *car « bien faire est rentable »*

L'étape suivante vers la droite du fer à cheval part également du principe que l'entreprise ne doit pas agir de manière irresponsable, mais pour une autre raison. Ses partisans adoptent le postulat selon lequel les objectifs économiques et sociaux de l'entreprise coïncident parce que « bien faire est rentable ». Cette position, parfois qualifiée d'« individualisme constructif », est décrite par Keim (1978) comme « une tentative objective de rationalisation de l'investissement social de l'entreprise » ; néanmoins, nous le verrons ultérieurement, certains de ses partisans sont moins « objectifs » et « éclairés » que d'autres.

L'un des principes majeurs de cette position a été posé par le deuxième Henry Ford en 1970 : pour lui, les entreprises qui réussiront en cette fin de siècle seront celles à qui leur sensibilité sociale permettra de prendre une longueur d'avance sur leur concurrence : « La conscience sociale et la recherche de bénéfices ne sont plus incompatibles, si tant est qu'elles l'aient un jour été. Améliorer la qualité de la vie n'est qu'une étape de plus dans le processus évolutif d'appréhension à long terme du retour sur investissement » (cité dans Ackerman 1973, p. 413).

Donc, s'il n'existe aucun conflit entre les objectifs économiques et sociaux, il va de soi que l'entreprise devrait être considérée comme un Système Clos : les positions, tant à droite qu'à gauche du fer à cheval, qui appellent au changement sont dans le faux car il n'y a aucune raison de s'inquiéter. L'« indifférence » est de mise : les dirigeants peuvent rester en poste grâce à leur comportement socialement responsable.

L'« indifférence » est fondamentalement différente de la « confiance », et légèrement plus à droite. Car, alors que les tenants de la « confiance » réclament un changement volontaire de comportement de la part de l'entreprise dans la mesure où « être bon » est la seule attitude valable, les partisans de l'« indifférence » lui demandent d'être bonne dans son propre intérêt, puisque cela finira par payer. La distinction, si elle est subtile, est néanmoins importante. Ce n'est pas l'aspect éthique mais l'aspect économique qui prime. Il se trouve que les besoins sociaux y prennent leur place. Néanmoins, nous le verrons, un partisan sincère de la « confiance » se cache souvent sous la bannière de l'« indifférence ». L'argument selon lequel il est payant d'être bon procure alors un moyen de parer les attaques de la droite qui affirme qu'il n'est pas dans les attributions d'un patron de « faire dans le social ». Milton Friedman lui-même doit admettre que cette attitude est parfaitement légitime s'il est prouvé qu'elle est payante sur le plan économique. Comme s'il fallait un prétexte pour agir en entreprise socialement responsable !

LES ARGUMENTS EN FAVEUR DE L'« INDIFFÉRENCE »

Deux perspectives fondamentales se dégagent de la position de l'« indifférence ». La « micro-perspective » soutient que l'entreprise tirera un bénéfice personnel direct, une récompense particulière, de ses actions sociales. La « macro-perspective », ou perspective collective, affirme que le bénéfice sera le même pour tous : on ne distinguera aucun bénéfice direct, aucune récompense immédiate en faveur de telle ou telle entreprise, c'est l'ensemble du monde industriel qui profitera indirectement de son comportement social.

Trois arguments fondamentaux justifiant cette position se dégagent alors : un micro, un qui recouvre les deux angles de vue, et un macro.

La récompense directe

On considère ici exclusivement la relation entre les agissements socialement responsables et les résultats sur le plan économique. L'exemple classique est le lien entre satisfaction de l'ouvrier et productivité (Likert 1961). « Traitez-les bien, impliquez-les, et vous gagnerez en bénéfices » nous a martelé une génération entière de psychologues d'entreprise dans les années 1960. Ils affirmaient rarement : « Traitez-les bien parce que ce sont des êtres humains, au même titre que vous » ou « Impliquez-les, sinon comment voulez-vous dire que nous vivons en démocratie », alors qu'il a toujours été évident que c'était précisément l'intention cachée. Toute justification devait se placer sur le plan économique. Dans tous les cas, les chercheurs émettaient des doutes sur la proposition de base (au moins en général [Fiedler 1966]), et les tenants de la participation des travailleurs durent se rabattre sur les positions plus honnêtes de la « confiance », de la « pression » ou (on le constate de plus en plus ces dernières années, particulièrement en Europe) de la « démocratisation » [1]. Learned, Dooley et Katz ont fourni de nombreux autres exemples de récompenses directes pour certaines actions en faveur du social (ou de l'abandon de certaines actions antisociales) :

- Un fournisseur refuse d'exploiter son avantage alors que le marché est favorable aux vendeurs, s'assurant ainsi la loyauté (et la fidélité) de ses clients lorsque la tendance du marché s'inverse.
- Une entreprise qui emploie des handicapés découvre qu'ils sont en réalité plus productifs, plus travailleurs et plus loyaux que les valides.
- Un client injustement traité refuse ensuite de repasser par le fournisseur en question. D'autres entreprises, apprenant la situation, refusent également de traiter avec ce fournisseur car il a prouvé que l'on ne pouvait pas lui faire confiance.

- Une entreprise autorise ses commerciaux à diffuser des informations mensongères sur les produits de la concurrence. Ce qui a pour effet d'inciter les vendeurs concurrents à faire de même, au risque qu'ils s'y montrent plus efficaces (1959, p. 116).

L'investissement sûr

Le deuxième argument en faveur de l'« indifférence », issu de la moitié gauche du fer à cheval, s'appuie sur l'idée que la responsabilité sociale est un investissement sûr. On parle ici plus généralement. La responsabilité sociale est payante en ce sens qu'elle améliore l'image de l'entreprise et resserre les liens avec ses partenaires, créant ainsi un environnement plus sain et plus stable. On affirmera par exemple que « la criminalité diminuant, on consacrera moins d'argent à protéger la propriété et une part moins importante des finances publiques sera allouée aux forces de police. Que l'argument s'applique partout démontre qu'une meilleure société engendre une consommation accrue » (Davis 1973, p. 313).

Ce qui n'empêche nullement les récompenses directes : la firme agissant de manière responsable attirera plus facilement la clientèle, son personnel sera plus loyal et elle rencontrera une meilleure coopération de la collectivité locale. Drucker (1973) affirme que les bénéfices, tant directs qu'indirects, peuvent être augmentés « en résolvant les problèmes sociaux ». Il cite le cas de Julius Rosenwald, fondateur de Sears, à Roebuck, qui finança le programme agricole du comté afin d'aider les fermiers américains à sortir de « leur pauvreté, leur ignorance et leur isolement ». La productivité des agriculteurs s'accroissant, les parts de marché et les bénéfices de Sears en firent autant. L'entreprise devint « protectrice de l'agriculteur ». De même, les « mineurs des carrières de phosphate de Floride se sont rendus compte qu'après son exploitation, ils pouvaient transformer le site en propriétés en bordure de lac, ce qui augmenta la valeur du terrain, à leur bénéfice » (Davis, 1973, p. 317).

C'est probablement Bowman qui développa le plus largement et le plus littéralement l'argument de l'investissement sûr. Il émet, dans un article (1973) intitulé « L'investisseur et la responsabilité sociale de l'entreprise », l'hypothèse selon laquelle le prix marché d'une action

est affecté par le comportement social de l'entreprise, sous l'effet d'une « main néo-invisible ». Il y attaque deux mythes : « que la responsabilité sociale d'une entreprise dépend soit de l'attitude « Noblesse oblige » de son dirigeant, soit de la législation » et « que la responsabilité sociale de l'entreprise entre fondamentalement en conflit avec les intérêts des investisseurs » (p. 42). Autrement dit, il rejette radicalement les positions « confiance » et « réglementation » (au moins dans leur forme stricte) en faveur de la position « indifférence ». Pour lui, la main néo-invisible provient de la « coalition viable » des éléments constitutifs de l'entreprise (ses propriétaires, son personnel, sa clientèle, son administration, etc.). Il arrive qu'une entreprise soit directement pénalisée de ses agissements irresponsables. Bowman cite l'exemple d'une entreprise néerlandaise dont l'ensemble des syndicats a voté la grève totale à travers toute l'Europe en raison des conséquences de l'éventuelle fermeture d'une des usines du groupe sur la population locale, ou celui de cette entreprise française qui dut reporter de six mois l'ouverture d'une nouvelle usine car la ville voisine trouvait inacceptable le niveau de pollution engendrée. Il affirme que c'est leur irresponsabilité sociale qui a obligé ces entreprises à affronter de coûteuses campagnes de pression (Bowman fait, bien entendu, implicitement grand cas de la position « pression »).

Mais c'est face à la réponse de la communauté des investisseurs au comportement social que Bowman démontre le plus farouchement que « bien faire est rentable » : « La perception du marché quant à la responsabilisation de l'entreprise peut affecter le prix de l'action et, donc, le retour sur investissement… À cette conséquence directe s'ajoute l'influence considérable du prix de l'action sur le coût du capital pour une entreprise en expansion et, pour finir, sur ses bénéfices. » Autrement dit, Bowman propose le marché des actions comme vecteur de conversion des bénéfices indirects de la responsabilité sociale en bénéfices directs. Il apporte une kyrielle d'arguments en faveur de ce point :

- « De nombreux investisseurs institutionnels affirment qu'une entreprise non réactive à la responsabilisation sociale s'avère un investissement plus hasardeux » (p. 34).
- Dans la mesure où les investisseurs se soucient des problèmes sociaux et, donc, refusent les actions d'entreprises de mauvaise réputation en matière sociale, ces dernières voient les mouvements

de leurs actions ralentir et leur prix diminuer (en effet, établir un hypothétique lien entre le comportement en matière sociale et le prix de l'action tient de la prédiction) ; Bowman a trouvé de nombreux indices tendant à prouver qu'un nombre croissant d'investisseurs vont dans ce sens (mouvements religieux, universités, mais aussi particuliers possesseurs de fonds de placement dits « propres »), désirant placer leur argent sur des « bienfaiteurs sociaux » (p. 37).

- Dans la mesure où les portefeuilles sont diversifiés, toute action menée à titre individuel mais qui bénéficie à l'ensemble des entreprises (en améliorant l'environnement de travail) profite également à l'investisseur privé (argument de Wallich et McGowan 1970).

Bowman, parfaitement dans l'esprit « indifférence », propose son hypothèse de façon directe. Mais si l'on gratte un peu les arguments en faveur de l'investissement sûr, on voit souvent surgir des tenants de la « confiance » qui essaient de justifier leurs idées en termes d'individualisme. Autrefois, les arguments étaient d'ordre religieux et personnel : « Soyez bon ou vous irez en enfer » — au premier degré ! Là encore, un comportement responsable n'était pas considéré comme une fin en soi (il n'était question ni de confiance, ni d'éthique, ni même de dévotion), mais comme le résultat logique d'un calcul d'intérêt personnel. Le respect de l'éthique était récompensé, sinon dans cette vie, du moins dans la suivante. Aujourd'hui, s'il faut bien entendu parler en termes économiques (valables au cours de notre vie terrestre), l'analyse demeure grosso modo la même. Que ce soit dans ce monde ou au paradis, les portes ne s'ouvriront qu'à ceux qui se préoccuperont de justice sociale.

Mais utiliser les arguments de l'« indifférence » pour justifier une position essentiellement axée sur la « confiance » peut parfois conduire à une bien curieuse logique, ainsi que l'on a pu le voir dans le célèbre procès *A.B. Smith contre V. Barlow*. Un don de 1 500 dollars effectué par l'entreprise à l'université de Princeton ayant été contesté par l'un des actionnaires, l'affaire fut portée devant les tribunaux. Le président de la Cour suprême de l'État, le juge J. Jacobs, a résumé ainsi le témoignage de certains dirigeants et partisans de l'entreprise attaquée :

> Monsieur Hubert O'Brien, président de l'entreprise, atteste qu'il a considéré cette contribution comme un investissement sûr, que l'opinion publique attend des entreprises qu'elles soutiennent les institutions philanthropiques et charitables, et qu'elles bénéficient ce faisant de la bonne volonté de l'ensemble de la société, leurs dons créant un environnement favorable pour la bonne marche de leurs affaires. De plus, il a exprimé l'opinion qu'en aidant les institutions artistiques libérales, les entreprises favorisaient leur propre intérêt en assurant la libre circulation d'un personnel convenablement formé aux postes administratifs ou autres. Monsieur Frank Abrams, président de la Standard Oil Company du New Jersey, atteste que décevoir « cette attente raisonnable et justifiée de l'opinion publique » n'est pas « une bonne façon de mener les affaires »... Monsieur Irving Olds, ancien président de la United States Steel Corporation, fait remarquer que les grandes entreprises ont intérêt à maintenir une éducation libérale, celle-ci étant le rempart d'un bon gouvernement. (*Atlantic Reporter*, 1953, p. 582).

Les juges ayant tranché en faveur de l'entreprise, le tribunal a mis en pièces la position « confiance ». La cour, reflétant le point de vue fondamental de la partie droite du fer à cheval, a forcé (dans ce procès comme à d'autres occasions) les chefs d'entreprise à justifier leurs actions en termes d'intérêt bien compris. Ironiquement, c'est précisément cette justification qui sert les arguments de la gauche du fer à cheval, pour laquelle tous les chefs d'entreprise ne servent que leurs propres intérêts. Un point développé avec éloquence par John Desmond Glover, qui vaut la peine d'être cité dans son entier :

> On constate avec surprise et ironie qu'à en juger par les paroles mêmes des chefs d'entreprise, la nature des grandes entreprises est très précisément ce que ses détracteurs en disent ; c'est-à-dire qu'elle n'a d'autre objet et ne reconnaît d'autre critère de décision que le profit, et qu'elle recherche ce profit avec la plus grande ténacité et la plus parfaite irresponsabilité...
>
> Du point de vue légal, l'entreprise est conçue pour être cette entité froide, sans cœur, opportuniste et égoïstement calculatrice que dépeignent ses détracteurs...

> Une action apparemment charitable peut alors se justifier lorsqu'elle se révèle motivée par la seule intention de favoriser les intérêts de l'entreprise.
>
> Dans cette moralité à rebours, imposée par la loi, chaque action où entre une part de charité, de philanthropie ou d'impondérable sentiment de responsabilité et de devoir n'est pas ce que l'on attend d'ordinaire d'une grande entreprise…
>
> Ce concept de l'entreprise au cœur de la loi, et la législation qui en découle, s'incarnent dans des avocats d'entreprise qui imaginent, afin de justifier les résolutions soumises à l'approbation des dirigeants, les raisons économiques les plus fantaisistes pour ce que n'importe qui considérerait comme parfaitement normal et ordinaire. La législation force de fait les juristes à élaborer toute une panoplie de justifications compliquées pour des décisions qui ne relèvent que du bon sens. Signalons que les entreprises se voient contraintes de déformer leurs propres motivations. (1954, p. 328, 331, 333-335)

L'argument des « autres »

Le troisième argument en faveur de l'« indifférence », toujours général et promettant un bénéfice indirect, est issu de la droite du fer à cheval ; un peu moins « éclairé » pour ce qui relève de l'intérêt propre, il affirme : « Si nous ne sommes pas bons, les autres vont nous abattre. » Autrement dit : « Être bon ou rien » ! Ackerman évoque la « peur des représailles », l'impression qu'ont les chefs d'entreprise que, vulnérables aux attaques de la gauche, ils doivent garder les mains propres. « Le danger pourrait venir d'une forme de sanction légale plus nocive aux intérêts à long terme de l'entreprise qu'un quelconque sacrifice ou une mesure d'autorégulation » (1973, p. 412). Un simple coup d'œil vers la gauche du fer à cheval permet de comprendre le danger : d'abord, des groupes d'intérêts mènent une première campagne de pression, puis le gouvernement légifère et cela aboutit à une démocratisation ou, même, à la nationalisation. L'ancien directeur général de la Northern Illinois Gas Company appelle ainsi les grandes entreprises à élargir leur représentation au conseil d'administration :

> Il est temps d'appliquer la méthode dure. L'appréhension croissante de l'opinion publique vis-à-vis de la concentration des pouvoirs, de l'égoïsme et de la quiétude des grandes entreprises nous contraint à mettre de l'ordre rapidement et efficacement avant que le gouvernement ne le fasse. (Chandler 1975, p. 82)

La responsabilité sociale devient ici, il est important de le noter, un outil politique pur et simple, un moyen de faire perdurer un système. Elle ne sert qu'à s'assurer de la passivité des coalitions externes de la grande entreprise et à maintenir celle-ci en un Système Clos aux dirigeants bien en place. « Le temps de la libre-entreprise est révolu, affirme le directeur général de General Motors. Si nous voulons rester aussi libres qu'aujourd'hui afin de répondre aux souhaits de notre clientèle plutôt qu'à ceux des faiseurs de loi du gouvernement, c'est aujourd'hui et maintenant, pas demain, que nous devons tenir l'engagement premier, ultime et éternel du monde des affaires : la satisfaction du client » (Murphy 1976, p. 11).

Le problème, avec ce troisième argument enraciné dans la préservation de l'actuelle distribution du pouvoir (discutable, aux yeux de nombreux observateurs), est sa tendance à favoriser l'opinion générale plutôt que l'action concrète (à moins, bien entendu, que « les autres » n'entament une campagne de pression). On le voit très clairement dans le rapport de la 54e « Assemblée américaine » (1978), qui réunit de riches partisans de la grande entreprise. Intitulé « La gouvernance d'entreprise en Amérique », le rapport présente l'argument des « autres » dans son préambule : « Si l'initiative privée échoue, les problèmes posés à la gouvernance de la grande entreprise sont assez importants pour que l'État se charge de les résoudre » (p. 5). Le rapport émet alors une série de recommandations touchant la responsabilité sociale, et toujours en faveur de la préservation du *statu quo*, telles que celles-ci :

- Les actionnaires, en tant que « propriétaires indiscutables de l'entreprise », « devraient exercer [leur] pouvoir » afin de « sensibiliser les équipes dirigeantes aux problèmes sociaux et économiques » (p. 5).

- « Les salariés devraient être considérés comme la clé de voûte de l'entreprise », mais leurs « intérêts seront mieux servis par des moyens tels que la négociation d'une convention collective, des contacts directs et une approche participative, plutôt que la représentation directe des salariés au conseil d'administration » (p. 6).
- « Les dirigeants doivent prendre davantage conscience de la diversité de leurs interlocuteurs… Les entreprises peuvent (et doivent) améliorer leur prise en charge des questions éthiques et sociales émergentes » (p. 6).
- « C'est principalement sur les conseils d'administration que doivent se concentrer les efforts pour améliorer les méthodes de management » et, alors que les candidats aux postes les plus élevés « devraient être recommandés pour la diversité de leur forte expérience », ils « ne devraient pas être choisis pour représenter la stabilité de certains intérêts » (p. 6, 7). Et, « plutôt que de se cantonner à une équipe permanente, ils devraient pouvoir choisir parmi les personnels de l'entreprise » (p. 7).
- Sur les réglementations : « Nous devions continuer à encourager l'initiative privée des grandes entreprises et l'autorégulation par les groupes industriels » (p. 9).

Tant pis pour le fer à cheval ; le cheval de l'Assemblée américaine devra galoper sur un seul clou ! Ce qui pourrait bien s'avérer douloureux.

POUR OU CONTRE L'« INDIFFÉRENCE »

On trouve une pléthore d'idées dans les écrits consacrés au contrôle de la grande entreprise. Y manque en revanche la preuve empirique des effets des différentes positions sur les véritables objectifs économiques et sociaux de l'entreprise, chaque option ne soulevant pas seulement les questions de valeur et de pouvoir, mais aussi de faits tangibles et d'efficacité. La nationalisation réduit-elle vraiment l'efficacité économique ? D'ailleurs, accroît-elle même l'aptitude à réagir à la question sociale ? Les campagnes de pression engendrent-elles un vrai progrès social ou se

contentent-elles de semer le désordre chez les entreprises ? La démocratisation du conseil d'administration fait-elle la moindre différence, soit dans les agissements de l'entreprise, soit dans la participation des éléments influents ? Le discours de l'entreprise sur la responsabilité sociale se manifeste-t-il réellement dans sa manière d'agir ? Lorsque l'on en trouve des signes systématiques, comme c'est le cas pour les deux dernières questions, les résultats, révélateurs, modifient radicalement la teneur du débat.

Étude du rapport entre écrits et profits par Bowman et Haire

Nous avons à cet égard les prémices de la preuve que « bien faire est rentable ». L'étude conjointe de Bowman et Haire (1975-1976) est l'une des plus intéressantes ; les deux chercheurs y testent la théorie de Bowman selon laquelle une sorte de main néo-invisible aligne les intérêts de la société sur ceux des actionnaires.

Bowman et Haire ont utilisé une méthodologie ingénieuse. Ils ont analysé ligne par ligne les rapports annuels 1973 de 82 industries agroalimentaires pour y dégager le pourcentage de documents écrits consacrés aux problèmes de responsabilité sociale des entreprises. Ce chiffre a ensuite servi à représenter la véritable préoccupation de l'entreprise et sa réactivité, qui ont ensuite été rapprochées des résultats de l'entreprise. Les chercheurs ont rapidement identifié la question qui se distinguait avec évidence : « Parler ne coûte pas cher » (1975, p. 50). Ils ont établi une liste de 14 entreprises, qualifiées par l'éditeur de *Business & Society* de « firmes extrêmement responsables », et les ont comparées avec une concurrente du même secteur, prise au hasard, mais de taille similaire. L'analyse de la quantité de documents sur la responsabilité sociale contenus dans les rapports annuels des 28 entreprises a donné un nombre moyen de 4,8 % pour les « meilleures » contre 1,7 % pour les « neutres », la différence étant statistiquement considérée comme significative à partie de 2 % [2].

Revenant à leurs 82 entreprises agroalimentaires, Bowman et Haire ont également trouvé chez elles leur hypothèse des 2 %. Autrement dit, les résultats des entreprises évoquant leur responsabilité sociale

étaient nettement meilleurs que ceux des firmes qui n'en parlaient pas (un taux médian de rendement des capitaux propres de 14,7 contre 10,2 % sur les cinq années précédentes [3]).

Mais l'analyse des données indique un résultat plus intéressant encore. Ainsi que le montre la figure 7-1, ce sont les entreprises qui n'ont pas dit mot sur leur responsabilité sociale qui présentent les résultats les plus bas, et celles qui la mentionnent le moins (0,1 à 8 % des documents) qui présentent les meilleurs résultats, tandis que celles qui en parlent le plus (plus de 16 % des documents) n'ont des résultats que légèrement supérieurs à ceux du premier groupe (taux de rendement des capitaux propres de 12,3 % contre 10,2 %, à comparer avec les 17,1 % du deuxième groupe). Autrement dit, la relation entre les deux facteurs dessine une courbe en U inversé. (Il faut noter que 51 des 82 entreprises étudiées, soit près des deux tiers, entraient dans la première catégorie ; nous reviendrons sur ce point.)

L'explication de Bowman et Haire est que la responsabilité sociale est coûteuse. Elle signifie en effet l'absorption d'« externalités positives », c'est-à-dire l'apparition de coûts qui n'entraînent aucun bénéfice direct (comme la formation des travailleurs handicapés). Le marché désire néanmoins rémunérer un tel comportement, ne serait-ce que pour créer des bénéfices pour les entreprises. Mais jusqu'à un certain point seulement, au-delà duquel il refuse d'absorber les coûts. Autrement dit, bien faire est rentable, mais point trop n'en faut.

Il convient maintenant de tirer la véritable conclusion de ces recherches. Ainsi que l'indiquent certains exemples cités plus haut, l'important n'est pas que la responsabilité sociale bénéficie à l'entreprise, mais bien que l'irresponsabilité sociale la pénalise. On ne parle plus de « faire bien est rentable », mais apparemment, de « mal faire est coûteux ». Mais faire très bien l'est également (ce que Sethi nomme la réactivité sociale), « anticiper pour éviter » plutôt que s'adapter (1975, p. 63). « Ne sortez pas du lot », semble être le véritable message de Bowman et Haire ; n'en faites pas plus que nécessaire. Eux-mêmes le disent : « Le juste milieu est d'or » (1975, p. 57). Selon les termes de Sethi, l'attitude la plus appropriée n'est pas la responsabilité sociale, mais seulement l'« obligation sociale ».

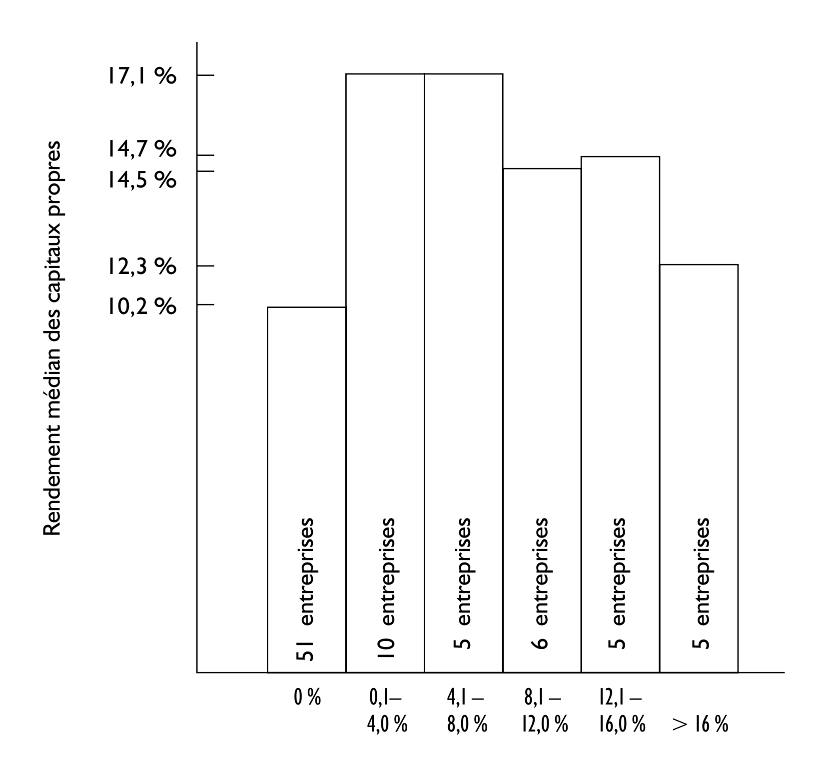


Figure 7-1 – Documents et profits

D'après l'étude de Bowman & Haire, 1975.

Le problème persistant de la causalité demeure toutefois ; il s'agit toujours d'expliquer ce qui engendre quoi dans le lien entre responsabilité sociale et profits mis au jour par Bowman et Haire. Particulièrement pour les entreprises aux résultats médiocres. S'il semble raisonnable d'admettre un coût associé à un comportement très social, faut-il accepter que mal agir en la matière soit également coûteux ? N'est-il pas possible que des entreprises présentant de mauvais résultats ne puissent se permettre l'effort financier nécessaire à la responsabilité sociale, au moins à court terme ? Ainsi que le remarque Drucker, « afin de bien faire, une entreprise doit d'abord faire le bien » (1973, p. 345) [4]. En effet, ne ressort-il pas de notre dernier chapitre que



de mauvais résultats inciteraient vraisemblablement à esquiver sa responsabilité sociale pour tenter de se rattraper ? Si cela était, l'entreprise pourrait interpréter les conclusions de Bowman et Haire à l'inverse de ce que ceux-ci désiraient : trop bien faire n'est pas rentable et, si l'on est en mauvaise posture, c'est mal faire qui pourrait même s'avérer payant. Les données ne disent évidemment rien d'un comportement irresponsable, mais l'absence d'écrits dans les rapports annuels pourrait aussi bien signifier une totale irresponsabilité qu'un minimum acceptable. Tout ceci nous éloigne des rapports annuels, mais il est amusant d'y réfléchir [5].

Autres analyses responsabilité sociale/résultats

Dans l'ensemble, les autres analyses semblent en accord avec ces conclusions. Bowman et Haire se réfèrent par exemple (1975) à une étude de l'industrie papetière intitulée « La pollution est-elle rentable ? », dans laquelle les chercheurs partent d'une liste soigneusement élaborée selon un indice de maîtrise de la pollution et qu'ils reclassent ensuite selon différentes mesures de résultats. Les corrélations entre les deux mesures se sont toutes révélées positives et, dans certaines conditions, significatives. Lorsque Bowman et Haire se sont à leur tour intéressés au panel, ils ont une fois de plus trouvé leur relation en U inversé : les entreprises situées au milieu de l'échelle de pollution avaient les meilleurs résultats économiques, alors que les moins polluantes avaient les plus mauvais. Dent établit en 1959 un lien similaire entre la propension de certains dirigeants à faire du service public un objectif de leur entreprise et le taux de croissance de cette dernière.

Alexander et Buchholz (1978) corroborent d'une certaine façon cette analyse. Ils font appel à deux études contradictoires, l'une montrant que quatorze entreprises avec « de bonnes références en matière de responsabilité sociale » (probablement les mêmes que celles utilisées par Bowman et Haire) donnaient de meilleurs résultats boursiers sur six mois. L'autre, portant sur 45 et 50 entreprises notées respectivement par des hommes d'affaire et des étudiants selon « le degré de responsabilité sociale qu'elles dégageaient », a débouché sur une corrélation négative entre ces notations et les résultats boursiers sur douze

mois. Puis, dans leur propre étude du panel de quarante entreprises, Alexander et Buchholz n'ont découvert aucune corrélation entre le résultat boursier (ou les niveaux de risque) sur une période de cinq ans et les notes attribuées par les hommes d'affaire et les étudiants. Mais ces résultats ne devraient pas surprendre étant donnée la forme en U de la courbe [6].

La responsabilité sociale serait fonction de la taille

Autre découverte digne d'intérêt, l'étude des liens entre la taille de l'entreprise et son comportement social. Certains analystes ont émis le postulat que les grandes firmes, plus vulnérables, devaient davantage réagir à la question sociale [7]. Ainsi Lentz et Tschirgi ont-ils trouvé, dans une précédente analyse du contenu des rapports annuels (1963), de quoi conforter cette hypothèse bien que, à l'instar de Bowman et Haire, ils aient relevé très peu de « contenu éthique » (dans 52 des 219 cas), ce dernier étant plutôt l'apanage d'entreprises ayant directement affaire au grand public ainsi que d'entreprises étroitement réglementées. Buehler et Shetty (1976) ont également trouvé de quoi étayer ce propos dans une étude par questionnaire sur l'établissement d'une responsabilité sociale particulière. Mais il est vrai que ces deux équipes de recherche ont fait porter leurs travaux sur les seules grandes entreprises.

Le point de vue contraire nous vient de Keim (1978), pour lequel les petites entreprises, engagées dans des collectivités spécifiques et identifiables, ont non seulement l'obligation de répondre à leurs besoins mais y ont davantage à gagner dans la mesure où ces bienfaits sont plus localisés. Les conclusions de Bower sur la meilleure prise en compte de la question sociale par les entreprises à produit unique « dont la direction, puissante, est profondément impliquée dans les activités de l'entreprise », citées dans le dernier chapitre, y sont nuancées. Keim a découvert « qu'en 1970 et 1971, les entreprises dont l'actif atteignait cinq à dix millions de dollars étaient, en termes de pourcentage du revenu net consacré à des causes philanthropiques, considérablement plus généreuses que les firmes plus importantes » (p. 37).

C'est probablement Keim qui présente l'argument le plus fort en faveur de l'« indifférence », dans ce contexte du moins, quand il montre que les bénéfices indirects deviennent directs lorsque l'entreprise noue des relations personnelles avec une collectivité identifiable. Une firme ne possédant qu'une usine implantée dans une petite ville ne peut se permettre d'avoir mauvaise réputation, elle retire un bénéfice direct de ses bienfaits envers la collectivité. « Un don à la clinique locale améliore la prise en charge médicale de ses propres employés » ; de plus, une meilleure qualité de soins peut « faciliter l'installation de nouveaux employés dans la commune et y retenir les autres » (p. 37, 38). L'entreprise tentaculaire, avec ses filiales disséminées dirigées par des « oiseaux de passage » est moins enracinée dans une région (que dire alors de ses engagements envers un secteur ou une clientèle donnés ?), ce qui lui confère un point de vue plus détaché aboutissant à une attitude moins concernée par la question sociale. Dans un sens, tout le monde étant partie prenante d'une énorme entreprise diversifiée, personne ne l'est plus. Quel meilleur prétexte trouver pour que la rhétorique remplace l'action, que la campagne nationale de relations publiques remplace le programme de maîtrise de la pollution locale ?

Il est intéressant à cet égard d'examiner comment la responsabilité sociale a été étudiée dans les diverses catégories d'entreprises. Les analyses découvrent d'une part que les grandes entreprises « responsables » pondent des rapports annuels plus gros, impressionnent le journaliste d'un magazine grand public, répondent correctement à un questionnaire ou créent même un nouveau niveau dans leur bureaucratie (programmé pour rendre tous les autres responsables) mais, d'autre part, l'unique analyse que nous possédons sur les petites entreprises montre que celles-ci sortent concrètement plus d'argent de leur poche. Ce qui nous rappelle le chapitre précédent, où nous évoquions l'institution de procédures bureaucratiques pour résoudre les problèmes engendrés par les procédures bureaucratiques (sauf qu'il est question ici des chercheurs qui s'engluent dans le système par leur usage de méthodologies essentiellement bureaucratiques), normalisées et impersonnelles. Comment mesurer la véritable responsabilisation sociale d'un géant comme Beatrice Foods, avec ses quelque quatre cents divisions ? Comment décider si, oui ou non, les trois quarts de million de salariés de General Motors agissent de manière responsable ? Un

seul scandale peut ruiner dans l'esprit du public des années de travail honnête de milliers d'employés. De même, une bonne campagne de relations publiques peut faire oublier des années d'irresponsabilité ininterrompue. Et, si les chercheurs eux-mêmes sont incapables de mesurer la responsabilisation sociale réelle d'une grande entreprise, comment ses dirigeants peuvent-ils, sans aide, l'y assurer ?

Le fait est que c'est l'engagement (la simple préoccupation à titre *personnel*) qui semblerait se trouver à la racine de la véritable responsabilité sociale. Et cet observateur pense que la décourageante perspective présentée dans le dernier chapitre témoigne des faibles probabilités qu'un tel engagement existe dans une grande entreprise diversifiée. Le contrôle personnalisé induit par l'engagement envers une collectivité locale ne constitue-t-il pas un fondement bien plus fort sur lequel asseoir sa nouvelle responsabilisation sociale que le contrôle éloigné, induit par la publication d'une liste noire dans un magazine ? Autrement dit : ne pourrions-nous conclure que l'« indifférence » n'est possible que grâce à la « restauration » (par la « réduction ») ?

FAUT-IL ADOPTER L'« INDIFFÉRENCE » ?

Nous dirons pour conclure qu'opter pour l'« indifférence » parce que « bien faire est rentable » semble prometteur pour l'entreprise engagée personnellement dans une communauté identifiable (de clients, de citoyens d'une même commune, etc.). Mais, précisons-le une fois de plus, ce n'est pas autour de ce type de firme que tourne le débat, qui s'attache (probablement pour cette raison) sur les géants de l'industrie et des services, diversifiés, cloisonnés, dispersés et détachés.

Les arguments en faveur de l'« indifférence » n'ont pas une grande valeur à leurs yeux. La question des « récompenses directes » a bien quelques partisans, mais elle se limite à des comportements bien spécifiques. Par ailleurs, il arrive que certains agissements dits « sociaux » (comme l'amélioration de la qualité du travail ou l'encouragement de la participation des salariés) aboutissent à des résultats exactement contraires, des « punitions directes » [8]. L'argument des « autres » (qu'il s'agisse de la responsabilité sociale ou autre) semble davantage encourager un retranchement vers le *statu quo* qu'un changement

constructif. Quant à l'argument principal (la responsabilité sociale comme investissement sûr), il semble reposer lui aussi sur une base fragile. Dans l'éventualité où nous pourrions admettre que les écrits deviennent une habitude et que c'est bien le comportement qui influence les profits et non l'inverse, cet argument encourage un comportement moyen tout en maintenant la configuration du Système Clos, dans la mesure où il semble plus intéressant pour le dirigeant (intérieur au système) que pour le citoyen lambda (extérieur au système).

Il faut admettre que l'argumentation avancée par Bowman, Haire et consorts fournit des munitions aux agitateurs. Elle prouve en premier lieu que le management est l'élément le plus réactif aux menaces directes (non à la peur des autres, mais plutôt aux actions venant des autres). Ces études nous montrent que des campagnes de pression peuvent augmenter le coût de la légèreté en matière sociale. Rien ne touche mieux le grand patronat que ce type de campagne, nous avons pu le constater avec le cas General Motors ainsi qu'avec les propres exemples de Bowman. Autrement dit, l'« indifférence » sans la « pression » ne veut rien dire. L'argumentation plaide en faveur de la modération dans un monde où, nous l'avons vu aux chapitres 1 et 6, le centre ne suffit pas. Il ressort de sondages d'opinion que la majorité des Nord-Américains (chefs d'entreprise compris) attend des grandes entreprises un comportement nettement plus responsable. On constate avec intérêt que les firmes de l'étude Bowman et Haire qui ne font aucune mention de la responsabilité sociale dans leur rapport annuel (soit les moins concernées par la question sociale, selon les résultats) ont un rendement de 10,2 % sur leurs capitaux propres, assez pour rester viables (du moins à l'époque de l'étude). Or ce type d'entreprise constitue la grande majorité du panel étudié. Allons-nous accepter ce résultat pour conclure que la grande majorité des entreprises du secteur agroalimentaire nord-américain ne respecte même pas les attentes les plus normales ?

Or la prise de position en faveur de l'« indifférence » nous amène à une conclusion diamétralement opposée à celle de Bowman et Haire : impossible de ne pas la prendre en compte car ne pas se comporter assez bien n'est pas rentable.

8

L'« incitation » *car « bien faire a un coût »*

À la droite de l'« indifférence » se tiennent ceux qui se sentent mal à l'aise sur des positions qui encouragent les entreprises à prendre sur elles-mêmes pour répondre à des besoins sociaux. À leurs yeux, introduire des objectifs sociaux dans les prises de décision de l'entreprise est source de confusion, l'unique responsabilité de l'entreprise relevant du domaine économique.

Il existe deux positions situées à l'extrême droite de notre fer à cheval, proches l'une de l'autre sur le plan philosophique mais différentes dans ce qu'elles proposent. L'« incitation » porte essentiellement sur les motivations des entreprises et accepte implicitement la situation de *statu quo* de la configuration du Système Clos, alors que la « restauration », située plus à droite, réclame des changements radicaux dans leur constitution. Si l'on regarde dans l'autre sens, l'« incitation » rappelle l'« indifférence » dans son acceptation du *statu quo* en termes de pouvoir, mais s'en distingue par l'importance qu'elle accorde aux objectifs sociaux. Pour les partisans de l'« indifférence », ceux-ci sont poursuivis directement, car ils permettent à l'entreprise d'atteindre les objectifs économiques attendus ; pour les partisans de l'« incitation », les objectifs sociaux ne sont pas le moins du monde en question, seuls des programmes sociaux sont envisagés quand ils permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs économiques. L'entreprise doit gérer ses

propres problèmes économiques, et ne se préoccuper des besoins sociaux que lorsqu'elle a un intérêt économique à le faire. Si la société civile souhaite engager l'entreprise dans la poursuite d'objectifs sociaux, elle devra lui fournir des incitations d'ordre économique. Aussi, lorsque l'« indifférence » signifie pour l'entreprise que « bien faire est rentable », l'« incitation » suggère-t-elle à la société civile que « bien faire a un coût » et à l'entreprise de « faire bien, uniquement quand c'est rentable ».

> Goldston, dont l'entreprise Eastern Gas and Fuel Associates a largement contribué à la réhabilitation de logements du ghetto de Roxbury, à Boston, défend le point de vue que l'entreprise est plus compétente que le gouvernement pour trouver des solutions aux nombreux problèmes qui se posent dans les villes à condition : (a) qu'il existe des contrôles adéquats, (b) qu'il y ait des incitations économiques à le faire. À ses yeux, le complexe « militaro-industriel » est un modèle applicable à d'autres besoins nationaux, par exemple dans le cadre d'un complexe « industrialo-éducatif ». Son point de départ est que, une fois que le gouvernement a statué sur des objectifs, les problèmes sociaux peuvent être transformés en enjeux économiques que la grande industrie peut gérer d'une façon qui a déjà prouvé sa grande efficacité. Quoiqu'il en soit, les « carottes économiques » — les garanties, les avantages fiscaux, les subventions, les contrats… — sont indispensables pour justifier la participation du monde des affaires et pour établir une base d'outils d'évaluation et de contrôle public. (Ackerman 1973, p. 413, 414)

LE TEMPS DE L'« INCITATION »

Si l'« incitation » se trouve face à la « réglementation » sur le fer à cheval, on trouve à cela une bonne raison. Car si l'une impose des pénalités à l'entreprise pour ce qu'elle fait — autrement dit l'oblige à payer pour ses externalités négatives —, l'autre rétribue l'entreprise pour ce qu'elle accomplit et ne ferait pas sans incitation financière — en un sens, l'entreprise est rémunérée pour ses externalités positives. En réalité, il arrive souvent que les deux positions soient interchangeables : la

pollution peut être diminuée par des amendes infligées pour les nuisances et les dommages causés ou par des compensations financières allouées pour les améliorations apportées.

Cependant, ainsi que nous l'avons fait remarquer dans le chapitre 5, quand une externalité négative peut être attribuée directement à une entreprise, la « réglementation » semblerait être la position à retenir. On se demande comment un gouvernement pourrait justifier de payer une entreprise pour qu'elle cesse de provoquer des nuisances spécifiques. Si les gouvernements prenaient l'habitude de ce genre de pratiques, les entreprises seraient encouragées à exercer une sorte de chantage, en menaçant par exemple de polluer à moins qu'elles ne soient rétribuées pour ne pas le faire. (Au Canada, un gouvernement de province a accordé à une succursale américaine une somme d'argent considérable pour qu'elle s'établisse ailleurs tout en restant dans les limites de la province, car la firme américaine menaçait de partir et donc de supprimer des emplois. Dans le même ordre d'idées, les gouvernements fédéraux canadiens ne cessent de se plaindre des pertes d'emplois dans le cadre du pacte américano-canadien portant sur l'automobile, tout en continuant d'offrir d'énormes incitations financières aux industries automobiles américaines pour bénéficier du « privilège » de les voir installer des usines dans le pays. Nous trouvons dans ces exemples une forme pervertie de l'« incitation » : « payer pour être gentil », et non pour bien faire !) À l'évidence, c'est l'entreprise — ou plus exactement ses clients — qui devrait payer l'addition à chaque dommage dû à la production ou à l'utilisation de ses produits.

L'« incitation » serait la position logique lorsqu'il existe des problèmes sociaux dont la responsabilité directe n'incombe à aucune entreprise, mais dont les solutions dépendent des compétences et du savoir des entreprises. Comme il l'a été indiqué plus haut, la rénovation de taudis urbains peut constituer un exemple. Autrement dit, nous nous trouvons dans une situation où l'argument « seul le monde des affaires peut le faire » intervient. Quand cette revendication est vraie (et que le monde des affaires pour ainsi dire « n'est pas encore intervenu pour nous »), l'industrie devrait être encouragée à intervenir, mais pas sous forme d'une faveur accordée à la société. En faisant appel

à l'incitation, le gouvernement utilise les mécanismes du marché pour satisfaire des besoins sociaux et minimiser les risques de prolifération de sa propre bureaucratie.

Bien que l'« incitation » soit fondamentalement une position de la droite, et de la droite populaire, elle compte également des partisans à gauche, dont des agitateurs d'entreprise qui considèrent cette position comme un moyen important de maintenir l'entreprise à sa place, c'est-à-dire dans la sphère économique. Si la société civile attend que le monde des affaires agisse, il importe que cette relation soit claire, contractuelle et strictement économique afin que les valeurs de l'entreprise ne s'immiscent pas dans les questions d'ordre social. Nous avons ainsi, avec Hazel Henderson, un fervent défenseur de l'« incitation » :

> Foncièrement, une entreprise est semblable à un ordinateur programmé dans le langage des dollars et des cents. Une fois cela compris, nous sommes en mesure, si nous voulons que l'entreprise prenne part à la résolution de problèmes d'ordre public, d'établir des règles de base pour le lui permettre…
>
> Les incitations gouvernementales constituent la méthode la plus directe pour encourager les entreprises privées à assumer certaines tâches du service public — pratique évidemment reconnue depuis des années — comme l'achat de matériels sophistiqués pour les forces armées et les agences spatiales.
>
> Cette orientation, qui tend à développer une plus grande coopération gouvernement-industrie, est en train de se développer rapidement dans une multitude d'autres domaines comme le logement et, particulièrement, l'éducation et la formation des exclus de notre système scolaire. Ce qui ne constitue pas nécessairement une mauvaise chose. Bien au contraire, c'est probablement la façon la plus satisfaisante de gérer nos besoins essentiels, à condition qu'un corps d'État constitué de membres légitimement élus, de quelque niveau que ce soit, ou un organisme public responsable, rédige le contrat, fixe les critères de réussite ainsi que les caractéristiques générales, et paie la note au prix accepté. (1968, p. 81-82)

L'« incitation » est de bien des façons la moins idéologique des huit positions. Elle ne se préoccupe pas des besoins de la société et ne participe pas aux batailles idéologiques de la libre entreprise. Elle se contente de postuler que l'entreprise est un instrument économique,

selon les mots de Henderson « un ordinateur programmé dans le langage des dollars et des cents ». Faut-il entendre par là que l'entreprise est dépourvue de morale ?

L'ENTREPRISE SANS MORALE ?

Dans une publication intitulée « À propos de l'organisation amorale », Bower déclare :

> L'idée est que l'entreprise est dépourvue de sens moral. Elle représente peut-être l'invention technologique la plus importante de notre époque, mais elle ne constitue qu'un outil dépourvu de dessein. Si nous ne sommes pas satisfaits des résultats de cette personne morale que nous appelons l'entreprise, il nous faut changer les grandes orientations fournies par les dirigeants qui utilisent cet outil, ou changer les dirigeants. (1974, p. 179)

Mais comment justifier une telle conclusion ? Est-il envisageable qu'une institution comme l'entreprise ne soit pas tenue à des valeurs ou des principes moraux ? Elbing (1970) défend au contraire l'idée que l'entreprise est une source essentielle, et non une simple dépositaire, des valeurs individuelles (p. 82). Il développe son idée comme suit :

> Une firme, dès lors qu'elle constitue un système social aussi bien qu'un ensemble économique et technique, exerce une profonde influence sociale sur ses membres et sur la société, c'est-à-dire que son rôle dépasse l'impact économique…
>
> L'entreprise fonctionnant comme un système social dans lequel l'homme d'affaires détient un rôle essentiel, il est logiquement impossible de rendre compte de son comportement en affirmant qu'il se situe en dehors de la sphère morale, qu'il est en quelque sorte sans morale… Le choix du dirigeant d'entreprise s'exerce nécessairement dans un environnement où la morale intervient, et doit être jugé en tant que tel. (p. 88)

Mais que peut bien révéler un pareil jugement ? Pour Bower, le résultat est évident. Le fond de son argumentation — comme de celle de son collègue Ackerman, dont il est en fait à l'origine — est que les

systèmes de contrôle formels des grandes entreprises, de même que les différentes techniques d'endoctrinement qu'elles utilisent (telles que les transferts de tâches), contraignent les entreprises à favoriser des objectifs économiques à court terme. En outre Bower conteste l'idée que l'entreprise, surtout si elle est dotée d'une structure cloisonnée, ait tendance à faire preuve d'un type marqué de « comportement anti-social », « car l'individu y étant évalué par son efficacité immédiate et son comportement passé au crible afin d'en mesurer l'influence sur son entourage, la direction est prédisposée à un comportement potentiellement antisocial ou, comme je l'ai affirmé, une manière d'être cynique » (p. 210).

Mais ceci n'a rien d'amoral. Bower donne l'impression de défendre l'entreprise obsédée par les données économiques plutôt que l'entreprise sans morale. Et bien sûr, c'est un point que nous avons développé longuement dans le chapitre sur la « confiance », les structures et les systèmes de contrôle mènent les grandes entreprises à être non réactives sur le plan social, sinon réellement irresponsables. Un autre point en rapport avec celui-ci fut développé dans le chapitre 16 du *Pouvoir dans les organisations*, où nous disions que le « critère d'efficacité », qui en apparence n'a pas de valeur mesurable, est en fait un concept porteur de valeur. L'ordinateur est programmé dans le langage des chiffres — qui servent aux mesures des résultats — or les chiffres nous ramènent inévitablement au critère économique.

L'APPROCHE ÉCONOMIQUE

Aussi, s'il semble raisonnable en principe d'affirmer qu'il suffit à la société de manœuvrer quelques leviers d'incitation pour faire un meilleur usage de ses instruments économiques, en pratique la grande entreprise n'est un instrument que pour ceux qui savent jouer son jeu, c'est-à-dire exprimer des besoins en des termes clairs et opérationnels — économiques. Et ceci semble bien contenir l'essentiel des arguments « pour » et « contre » l'« incitation ».

D'une part, c'est précisément là où les solutions aux problèmes sociaux peuvent être définies clairement et rattachées directement à des rétributions économiques que la société peut mettre la puissance des

entreprises à leur service. D'autre part, la société en général et les gouvernements qui la représentent doivent trouver une approche différente quand les solutions ne peuvent être exprimées en termes de critères précis et tangibles, ou quand il existe un risque de contamination économique dans des solutions qui se doivent d'être sociales. Ainsi que nous l'avons vu au chapitre 6, lors de notre discussion sur les tentatives des entreprises pour résoudre les crises urbaines américaines et sur le management d'Albert Speer pendant le IIIe Reich, le « mercenaire », le manager « professionnel » ainsi que sa grande entreprise ont tendance à être impersonnels et détachés, et ne semblent pas enclins à constituer les individus ou institutions disposant de la finesse requise pour gérer des problèmes sociaux complexes et délicats.

En conclusion, l'« incitation » semble être une position pleine de promesses mais ses applications sont limitées. Elle s'utilise au mieux lorsqu'un problème social n'est pas créé par des entreprises immédiatement identifiables, lorsque la grande entreprise dispose des compétences particulières et du savoir nécessaires pour gérer le problème, lorsque des solutions peuvent être définies clairement et rattachées à des rétributions économiques tangibles, et lorsque le danger qu'une approche économique empêche un traitement véritablement social des besoins sociaux est minime. Pour les autres problèmes sociaux — qui sont fort nombreux dans notre société contemporaine — l'« incitation » n'est pas la position logique à prendre.

9 La « restauration »

La dernière position, située à l'extrême droite de notre fer à cheval, présente un aspect particulièrement doctrinaire dans sa volonté d'un profond changement de la configuration du pouvoir dans les grandes entreprises. Elle rejette tout objectif social au profit des objectifs économiques, envisageant l'entreprise comme un Instrument (au service de ses propriétaires, en l'occurrence). C'est d'ailleurs là que le changement est proposé : les tenants de cette position croient en effet que la perte du contrôle par les propriétaires entraîne immanquablement la disparition de la légitimité de l'entreprise. Pour eux, elle devrait retrouver son ancien statut, c'est-à-dire retourner à ses propriétaires « légitimes » : les actionnaires. Alors que les partisans de l'« incitation » acceptent implicitement que le pouvoir soit placé entre les mains des dirigeants de l'entreprise, ceux de la « restauration » sont convaincus que la continuité de la poursuite des objectifs économiques (soit un profit maximum) passe par le retour du contrôle aux mains de ceux auxquels le profit est destiné.

Autrement dit, le pouvoir aux propriétaires avec un objectif de profit maximum ferait passer l'entreprise d'une configuration en Système Clos à un Instrument du contrôle externe. C'est dans ce sens que la « restauration » se rapproche de la « nationalisation », située à l'autre extrême du fer à cheval et de l'éventail politique. Toutes deux

ont en commun le même diagnostic fondamental : les dirigeants autopromus n'ont aucun droit d'imposer leur propre conception des objectifs de l'entreprise. Elles partagent la conséquence de ce diagnostic, à savoir que la coalition externe doit évoluer d'une forme passive à une forme dominatrice. Leur point de divergence concerne la nature de l'agent d'influence dominant et les objectifs qu'il pourrait imposer à l'entreprise.

LA « RESTAURATION » SELON MILTON FRIEDMAN

Les partisans de la « restauration » ne sont pas nombreux (on n'y trouve pratiquement aucun chef d'entreprise [1]) mais ils se font entendre. Personnellement engagés dans une idéologie, ils sont les « vrais croyants » selon les termes de Hofer (1966). Leur idéologie a été établie par Adam Smith au moment de la naissance des idées qui ont conduit à la guerre d'Indépendance en Amérique, avant d'être modernisée par Milton Friedman au XXe siècle. Voici ce qu'écrivait Adam Smith en 1776 :

> Chacun travaille nécessairement afin de rendre le revenu annuel de la société aussi élevé que possible. Il ne tend généralement pas, en effet, à promouvoir l'intérêt public, non plus qu'il ne sait à quel point il le favorise… Il ne tend que vers son propre bénéfice et il est en cela, comme en bien d'autres choses, amené par une main invisible à promouvoir une fin qui n'était pas de son intention. Non qu'il fût toujours au détriment de l'entreprise que cette fin ne fût pas de son intention. En recherchant son propre intérêt, il favorise fréquemment celui de l'entreprise bien mieux qu'il n'en avait vraiment la volonté. Je n'ai jamais vu plus grand bénéfice que celui fait par ceux qui affectaient de commercer pour le bien public. Cette affectation est cependant peu commune chez les marchands et il n'est besoin que de peu de mots pour les en dissuader. (1937, p. 423)

Et voici ce qu'écrit Milton Friedman aujourd'hui :

> Dans un système de libre entreprise favorisant la propriété privée, un cadre dirigeant est l'employé des propriétaires de l'entreprise. Sa responsabilité est directement soumise à ses employeurs. Il se doit ainsi de gouverner l'entreprise selon leurs désirs, qui sont généralement de faire fructifier l'entreprise le plus possible tout en se conformant aux règles de base de la société dans le cadre de la loi et de l'éthique.
>
> Une société libre « ne connaît qu'une responsabilité sociale de l'entreprise, et une seule : utiliser ses ressources pour les engager dans des activités propres à augmenter son bénéfice tout en respectant les règles du jeu, à savoir entrer dans une concurrence ouverte et libre, sans tromperie ni fraude ». (1970, p. 33, 126 ; citation de 1962, p. 133)

Smith plaidait principalement en faveur de l'« indifférence », mais en termes économiques plutôt que sociaux. Selon lui, en effet, on pouvait ignorer le chef d'entreprise indépendant, puisque sa quête effrénée d'objectifs économiques servait des fins sociales. Friedman accepte ce principe, qu'il énonce de façon contemporaine : il s'agit maintenant de servir les objectifs économiques des propriétaires afin que la société soit servie par un secteur privé vigoureux (qui devra plaider sa cause plus énergiquement auprès du gouvernement afin qu'il lui laisse les coudées franches). Alors que Smith légitimait le monde de la petite entreprise qui régnait alors en maître (commercer pour le « bien public » étant une « affectation peu commune chez les marchands »), Friedman est confronté à un environnement différent qui le conduit à opter pour une posture plus normative, que nous appelons la « restauration ». L'« affectation » en question lui semblant s'être répandue, il se sent obligé de la dénigrer. Ce qui l'oblige, par conséquent, à prendre radicalement position contre l'« indifférence » : « Nous ne pouvons ignorer ce qui ne peut ignorer (ou être admis à ignorer) les objectifs sociaux. »

Ce qui dérange Friedman, c'est que quelque chose a mal tourné sur le marché entre les années 1770 et 1970. Les dirigeants ont peu à peu remplacé les possédants dans les décisions concernant les objectifs des grandes entreprises, et les gouvernements se sont mêlés du libre échange des marchandises. On s'est peu à peu éloigné de l'extrémité droite du fer à cheval. Nous avons déjà vu avec quelle véhémence Friedman attaque les tenants de la responsabilité sociale, cette

« doctrine fondamentalement subversive » répandue par les dirigeants d'entreprise qui servent de « marionnettes aux intellectuels qui ont miné, ces dernières décennies, les bases d'une société libre » (1970, p. 126, 33). Nous voyons aujourd'hui l'origine de son inquiétude : il y voit le début d'un irrésistible dérapage autour du fer à cheval, tout éloignement de l'extrême droite conduisant inévitablement à l'extrême gauche. Ainsi, il aborde dès l'introduction de son ouvrage *Capitalism and Freedom* (1962) « les relations entre la liberté économique et la liberté politique » en tant qu'unique alternative offrant un choix exclusif entre le capitalisme traditionnel et le socialisme tel qu'il est pratiqué alors en Europe de l'Est. L'absence du premier conduisant impérativement au second.

> La préservation et la propagation de la liberté sont aujourd'hui menacées sur deux fronts. La première menace, extérieure, est évidente et claire : elle vient des hommes diaboliques du Kremlin qui ont promis de nous enterrer. La seconde est bien plus subtile. Intérieure, elle vient des bonnes intentions des hommes de bonne volonté qui souhaitent nous réformer. Impatientés par la lenteur de la méthode persuasive et avides d'opérer les grands changements sociaux qu'ils envisagent, ils ont hâte d'utiliser le pouvoir de l'État afin de parvenir à leurs fins, confiants qu'ils sont en leurs propres capacités à réussir. Mais s'ils obtenaient le pouvoir, non seulement ils échoueraient à atteindre leurs buts immédiats mais, de plus, ils mettraient en place un État collectif qui les ferait reculer d'horreur et dont ils seraient les premières victimes. (p. 201)

Confrontons les idées de Friedman à notre fer à cheval : il ne reconnaît que deux positions, les extrêmes (la « restauration » et la « nationalisation »). Hayek est parvenu à la même conclusion : le contrôle des décisions « ne doit pas rester sans maître. Si les dirigeants doivent servir des intérêts publics élargis, il est logique d'en conclure que les représentants salariés de l'intérêt public doivent contrôler les dirigeants » (1960, p. 107). Autrement dit : la « restauration » ou rien !

Le problème de savoir qui doit contrôler les grandes entreprises est donc le sujet d'une guerre entre deux idéologies, à savoir (selon les termes de Friedman) entre un « socialisme subversif » et la « libre » entreprise. Dans ce monde manichéen, il n'y a place ni pour le centre,

ni pour une position modérée sur le fer à cheval entre le noir (la « nationalisation ») et le blanc (la « restauration »), ni pour le gris (la « confiance »). La « restauration » devient alors la solution évidente : il est impératif de trouver le moyen d'ancrer la grande entreprise à droite, seul endroit sûr pour la « libre » entreprise. Le pouvoir doit être rendu aux propriétaires, comme à l'époque d'Adam Smith, et la responsabilité sociale éliminée pour que le profit soit maximum.

Mais comment procéder ? Ironiquement, la plupart des propositions font appel à l'intervention de l'État, qui doit modifier la loi. La libre entreprise libérée de toute contrainte a favorisé la multiplication des conglomérats, contribuant ainsi à la dispersion et à l'affaiblissement des possédants, un problème que l'intervention de l'État doit résoudre ! [2] Les partisans de la « restauration » proposent par exemple l'instauration de nouvelles procédures électorales qui permettront aux actionnaires de contrôler plus efficacement le conseil d'administration, ou une modification de la fiscalité afin que la totalité des bénéfices soit versée aux actionnaires qui pourront ainsi décider de son utilisation [3].

Critiques de la position de Friedman sur le plan de la théorie des organisations

La « restauration », telle qu'elle a été décrite, repose sur trois groupes d'hypothèses (techniques, économiques et politiques), chacun d'eux contenant ses propres erreurs.

Hypothèses techniques : l'erreur du contrôle par l'actionnaire

On retrouve, parmi les hypothèses techniques : a) que les actionnaires voudront contrôler officiellement l'entreprise, b) qu'ils le peuvent, et c) qu'un tel contrôle changera tout.

L'évolution de la Bourse semble, tout au long du XXe siècle, contredire ces deux premières hypothèses. Nous avons vu que les actionnaires se considèrent de plus en plus comme des fournisseurs de capital à la recherche d'un retour sur investissement stable que, s'ils ne le trouvent pas ici, ils iront tout bonnement chercher ailleurs. En gros, ils ont

trouvé plus facile de vendre leurs actions que changer la manière d'agir des grandes entreprises. Il existe réellement un marché libre des actions : il sert à séparer la propriété du contrôle.

Ironiquement, il n'est que justice que ce comportement des actionnaires puisse être directement attribuable à la théorie économique prônée par Friedman ; soit, selon les termes de Hirschman, à « la préférence de l'économiste pour la “défection” et à son aversion pour la “prise de parole” » (1970, p. 17). Les économistes conventionnels ont toujours affirmé qu'il est inutile de protester lorsque l'on n'est pas d'accord, il suffit de partir. « Les économistes ont refusé d'imaginer que les consommateurs mécontents pouvaient être autre chose que des fidèles silencieux ou des traîtres à part entière (à la firme avec laquelle ils avaient affaire) » (p. 31). Comment se plaindre alors des actionnaires qui lâchent leurs actions plutôt que de tenter de changer les choses ? C'est exactement le type de comportement qu'eux-mêmes préconisent (pour les consommateurs et les salariés, sinon les actionnaires) depuis un siècle !

L'origine du problème est, bien sûr, la dispersion des actions (nous avons déjà vu que les entreprises étroitement gérées sont en réalité contrôlées par leurs propriétaires, mais qu'elles sont peu nombreuses sur la liste Fortune 500). L'analyse réalisée par Olson (1965, 1968) montre qu'une large distribution du pouvoir parmi les membres d'un grand groupe n'incite aucun à l'exercer pleinement. Chacun préfère la passivité. C'est là le problème fondamental auquel aucune solution valable ne semble avoir été trouvée. Certains ont proposé celle du « vote cumulatif » : les actionnaires pouvant concentrer tous leurs votes sur un seul administrateur au lieu de les disséminer. Mais, sur les 273 entreprises ayant adopté ce système (la plupart à la demande du gouvernement) qui ont été analysées par la commission interparlementaire Conference Board, « très peu d'actionnaires usent de leur privilège lorsqu'il est à leur disposition… À de très rares exceptions près, les dirigeants désignés ont été élus régulièrement à une écrasante majorité » (Bacon, 1973, p. 6, 8) [4].

Nous avons remarqué, alors que nous abordions Ralph Nader et les phénomènes qui lui sont liés, que les arguments d'Olson ne fonctionnaient pas dans un certain cas : lorsque des organisateurs ou des organisations permanentes consacrent tout leur temps à mobiliser un

électorat dispersé. Certains observateurs (Eisenberg, 1974 et Dooley, 1969) ont en effet attiré l'attention sur un de ces groupes : les investisseurs institutionnels. Les fonds communs de placement, les plans de retraite, les services bancaires de gestion de portefeuille, les compagnies d'assurance par exemple, possèdent aujourd'hui assez d'actions ainsi que le savoir-faire pour exercer un contrôle officiel sur la plupart des grandes entreprises [5]. Tous y ont néanmoins répugné, préférant le rôle bien pratique de fournisseur du capital situé hors de la Coalition Externe à celui (controversé et exigeant) de propriétaire situé à l'intérieur. Ils ont peut-être été retenus par la crainte de découvrir quel niveau de pouvoir économique ils pouvaient réellement exercer, bien qu'Eisenberg suggère d'autres raisons :

> Les investisseurs institutionnels se consacrent généralement, en premier lieu, à leurs propres bénéficiaires (ce terme étant pris dans son sens le plus large pour inclure les actionnaires dans les sociétés de placement) plutôt qu'à leurs co-actionnaires ; ils estiment, de plus, que leur personnel n'a ni le temps ni la compétence nécessaires pour chaperonner les dirigeants d'une entreprise, et qu'une firme dont la politique doit être revue représente un investissement peu sûr à fuir le plus rapidement possible, les modifications à lui apporter n'étant pas du ressort d'un investisseur institutionnel. (1974, p. 146-147).

La dernière hypothèse technique (le contrôle officiel exercé par l'actionnaire, principalement par l'intermédiaire du conseil d'administration, fera vraiment la différence) a été longuement traitée au chapitre 6 du *Pouvoir dans les organisations*. Nous avons vu que la plupart des dirigeants manquent à la fois du temps et des informations qui leur permettraient de contrôler étroitement la marche de l'entreprise. Dans le meilleur des cas, ils nomment le directeur général, mais lui laissent ensuite la bride sur le cou pour prendre les décisions qui s'imposent. Nous avons également vu, cependant, que lorsqu'un dirigeant représente une concentration de propriétaires, il fait généralement l'effort de s'informer et détermine lui-même les objectifs qui guideront son équipe dirigeante. Mais qu'une dizaine ou une vingtaine de hauts dirigeants représentant des millions de petits porteurs en fassent autant n'a jamais été démontré. Pour cette même raison, ni la « restauration », ni la « démocratie représentative », ni même la

« nationalisation », ne procurent davantage de solution à l'absence de contrôle externe officiel. Dans l'hypothèse où les actionnaires, les salariés ou, même, l'État pouvaient véritablement s'emparer du pouvoir sur le conseil d'administration, ils ne seraient pas nécessairement capables de contrôler les décisions des dirigeants.

Hypothèses économiques : l'erreur de l'économie de marché

Le deuxième groupe d'hypothèse repose sur les opinions habituelles de la théorie économique. Pris dans son sens extrême, il admet l'existence de marchés libres assortis d'une concurrence totale, la libre circulation, l'information ouverte, la souveraineté du consommateur, la mobilité de la main-d'œuvre, etc. Le débat a fait rage pour déterminer si tout ceci relevait ou non de la mythologie, les deux parties alignant de bons arguments. Les deux extrêmes existent dans les sociétés industrielles, du négociant compétitif au distributeur public d'énergie en position de monopole. Un point, néanmoins, en faveur des sceptiques : plus l'entreprise est grande, plus elle peut manipuler le marché.

Adam Smith écrivait en 1776 : « Nous n'attendons pas notre repas de la bienveillance du boucher, du brasseur ou du boulanger, mais de leur souci de veiller à leur propre intérêt. Nous ne faisons pas appel à leur humanité, mais à leur narcissisme, et ne leur parlons jamais de la nécessité où nous nous trouvons, mais de leur avantage » (1937, p. 14). Mais Smith ne connaissait ni Swift & Co., ni Anheuser-Busch, ni ITT Continental Banking Co. On peut légitimement se demander ce qu'il aurait écrit aujourd'hui, à la lumière du gigantisme et de la puissance des tentaculaires entreprises nord-américaines, General Motors par exemple, dont les recettes annuelles dépassent largement le PNB de bien des pays et qui emploie près d'un million de personnes. Quelle aurait été sa réaction face aux dépenses publicitaires pharaoniques en faveur de la réduction des droits de douanes sur certains secteurs, à la formation de cartels, aux relations commerciales existant entre les filiales d'un conglomérat ? Comment aurait-il réagi à ce qui suit, symptomatique de la manière de faire de ces géants ?

> C'est en invoquant la notion de service public qu'ITT tenta, en 1971, d'empêcher de ministère de la Justice de la dépouiller de sa compagnie d'assurance incendie Hartford Fire Insurance. Telle fut la plaidoirie de ses avocats : « N'allez pas chercher chez nous la moindre idée de concurrence. L'intérêt public nécessite qu'ITT soit dominante dans son propre pays afin qu'elle puisse contrarier la montée en puissance d'Allende au Chili, de Castro à Cuba et des Japonais en général. Avant d'appliquer les lois antitrust à notre encontre, le ministère des Finances, le secrétariat d'État au Commerce et le Conseil économique devraient se concerter afin de juger de l'intérêt national à la lumière de notre balance des paiements et de nos difficultés économiques internes. » (Lodge 1974a, p. 66)

Lodge remarque qu'une « démocratie d'actionnariat efficace » (pour nous, la « restauration ») « pourrait fonctionner dans les petites entreprises » (p. 66). Mais, encore une fois, là n'est pas le problème pour Friedman ou ses détracteurs. Ils n'ont d'yeux que pour les géants. Ralph Nader en a après General Motors, pas après la petite fabrique du coin. Il ne l'attaque qu'en raison de son immense influence sur les marchés, mais aussi parce qu'aucun moyen de restaurer une concurrence loyale (celle qu'ont connue, dans nos fantasmes au moins, le boucher, le brasseur et le boulanger de Smith) n'est envisageable. Friedman fait preuve de cohérence lorsqu'il attaque les agissements d'ITT et qu'il décrie les tentatives des grandes entreprises pour gêner la libre concurrence. Mais, n'en déplaise aux nostalgiques des marchés du passé (si toutefois ils ont jamais existé), l'eau a coulé sous les ponts. La technologie d'aujourd'hui nécessite des investissements énormes, les États passent des contrats de défense de plusieurs milliards, engendrant des entreprises géantes nourries de cette technologie, de ces contrats et de ces marchés. L'idée de revenir à des entreprises à échelle humaine, bien que non dépourvue d'attraits, n'est qu'une illusion pour la plupart des secteurs de l'économie, ainsi que le remarque Hazel Henderson (1977) à propos du modèle de la « poule aux œufs d'or » ; « c'est le secteur privé, l'économie de marché qui génère la richesse » qui alimente le reste de la société (p. 6) :

> Cette poule aux œufs d'or vit sous assistance respiratoire de l'État depuis l'Employment Act de 1946 et la mise en place des outils macro-économiques keynésiens pour la transfuser et relancer la demande pour ses produits, en faisant au besoin tourner la planche à billets. Aujourd'hui, le modèle de la poule aux œufs d'or camoufle à quel point certains bénéfices privés sont issus de l'injection de capitaux publics. (p. 7)

Comme pour les hypothèses concernant la souveraineté du consommateur et la mobilité des salariés, quelque chose a mal tourné. Friedman le reconnaît : « Le principe politique sous-jacent au mécanisme des marchés est l'unanimité. Dans une économie de marché idéale reposant sur la propriété privée, aucun individu ne peut en contraindre un autre, toute coopération est volontaire et basée sur le profit pour chacune des parties. » (1970, p. 126). Mais ce principe s'applique-t-il au monde des géants ?

Lorsqu'une grande entreprise en sait davantage que ses clients (Ford sachant quelque chose sur ses réservoirs de carburant que ses acheteurs ignorent), elle a le pouvoir de les tromper (Arrow 1973, p. 307). Arrow évoque l'hypothèse « empiriquement chancelante » des « défenseurs du profit maximum sans limite… le consommateur étant bien informé ou, au moins, le devenant par sa propre expérience, par des achats répétés ou en apprenant ce qui est arrivé à d'autres » (p. 309). Une bonne publicité est, par nature, manipulatrice, elle est conçue non pour informer mais pour toucher (pour créer un besoin émotionnel ou une dépendance). Dans la mesure où elle marche (tout est mis en œuvre dans ce but), et pour paraphraser Friedman : elle contraint le consommateur, évoque sa coopération involontaire et, par-là même, altère sa souveraineté. C'est ainsi que Braybrooke (1967) attaque cette prétention des entreprises : « Nous ne donnons au public que ce qu'il réclame », puisque « les grandes entreprises n'ont que trop l'occasion d'instiller dans l'esprit du public ce qu'il veut ». Parlons par exemple « de l'abus systématique de sexe pour donner envie d'acheter une voiture ou n'importe quoi d'autre que l'on confondra avec le désir sexuel… Quand l'individu lambda a-t-il une chance de réfléchir tranquillement et posément à ce qu'il attend de la vie ? » (p. 230).

Quant à la mobilité du salarié, arguer qu'il ne peut en aucun cas être contraint par une très grande organisation hiérarchique puisqu'il peut toujours chercher un autre travail revient un peu à affirmer que si un arbre n'aime pas le sol sur lequel il est enraciné, il est libre de partir. Le salarié s'engage financièrement et émotionnellement dans une collectivité et un emploi. Il peut avoir ses racines dans une ville où n'existe qu'une seule grande usine ; ses compétences peuvent n'avoir de valeur que pour l'entreprise qui l'a formé, dans laquelle il peut également être coincé par son plan de retraite. Décider de changer d'emploi est rarement facile pour le salarié moyen. Le fait que cette faction de la main-d'œuvre soit précisément celle qui reste en poste est une ironique distorsion de la théorie économique conventionnelle qui dénonce l'hypothèse de la mobilité du salarié : c'est en réalité l'actionnaire qui est mobile, ce qui gâche ses chances de contrôler ce qu'il possède !

Edward Carr, dans son intéressant petit ouvrage *What is History ?*, nous fournit une bonne conclusion à cette discussion sur l'illusion constituée par les marchés libres :

> Personne [depuis la Dépression des années 1930], excepté quelques Rip van Winkle du XIXe siècle, ne croit plus aux lois [classiques] de l'économie… Celle-ci se traduit aujourd'hui, soit par une série théorique d'équations mathématiques, soit par une étude des méthodes d'une frange de la population pour en maltraiter une autre. Le changement est principalement le produit du passage du capitalisme individuel au capitalisme à grande échelle. Tant que le négociant et le chef d'entreprise individuelle prédominaient, personne ne semblait contrôler l'économie ou ne paraissait capable de l'influencer de façon significative, et l'illusion de lois et processus impersonnels perdurait… Mais avec le passage d'une économie du *laissez-faire* à une économie dirigée (capitaliste ou socialiste), cette illusion s'est évanouie. Il est évident que certains individus prennent un certain nombre de décisions dans certains buts, orientant l'économie à notre place. (1961, p. 187)

Hypothèses politiques : l'erreur des objectifs de l'économie isolée et de l'entreprise privée

Les dernières hypothèses sous-tendant la « restauration » choisie par Friedman sont, elles-aussi, idéologiques, quoique plus implicites. Elles partent du postulat que la grande entreprise, amorale, est l'instrument utilisé par la société pour procurer biens et services et, plus largement, qu'une société n'est « libre » et « démocratique » que si ses leaders sont élus au suffrage universel et n'interviennent en aucune façon dans les affaires.

Son argumentation se fonde sur une distinction radicale entre objectifs sociaux et objectifs économiques, les uns étant du ressort des élus, les autres du patronat. Mais, à l'instar de la théorie économique conventionnelle, cette distinction ignore la réalité en faveur d'une conceptualisation simpliste. Les conséquences sociales et économiques, nous l'avons montré, étant intimement liées aux décisions stratégiques des grandes entreprises, celles-ci, en tant que simples vecteurs d'une moralité économique, ne peuvent être amorales. Leur effet sur les besoins sociaux est clair, nous l'avons vu. Friedman néglige en effet certains des arguments fondamentaux de l'attaque contre la grande entreprise. Trois se détachent néanmoins : a) certains des moyens utilisés par la grande entreprise ont des effets secondaires indésirables sur la société ; b) la société ne peut espérer l'équilibre entre objectifs sociaux et économiques tant que son secteur le plus puissant ne s'attache qu'aux objectifs économiques ; c) une société ne sera pas entièrement démocratique tant que ses institutions les plus puissantes ne seront pas gérées de façon démocratique.

Premier argument : dans le monde de l'entreprise, fins et moyens interagissent. L'entreprise n'est pas une simple machine, qui avale des ressources d'un côté pour déverser biens et services de l'autre avec plus ou moins d'efficacité. La totalité du processus connaît un certain nombre d'événements sociaux assortis de conséquences à la fois négatives et positives pour la société. Des emplois sont créés mais des fleuves sont pollués, des villes sont construites mais des ouvriers sont blessés, certains individus exploitent la totalité de leur potentiel mais d'autres gâchent leurs talents. Autrement dit : « L'entreprise fabrique obligatoirement deux produits : ses biens et services économiques, ainsi que les conséquences sociales sur la population concernée par la

production, la distribution et la consommation de ces biens et services, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise » (Elbing, 1970, p. 82). Résultat : « Nous ne pouvons plus, aujourd'hui, mesurer les conséquences de l'économie en termes de bien-être économique et de richesse nationale uniquement » (p. 83).

Certaines de ces externalités sociales peuvent se mesurer en termes économiques, mais au risque de pénaliser l'entreprise ou de l'obliger à répondre financièrement aux souhaits des citoyens. Les grandes entreprises sont si nombreuses à en être incapables que la société doit trouver le moyen d'obtenir les comportements désirés sans en passer par la mécanique du profit. Si l'entreprise doit être un Instrument, qu'elle soit celui des hommes que ses actions affectent, assènent les détracteurs de la « restauration ». Ce sont non seulement ses objectifs économiques, mais aussi ses moyens sociaux qu'il faut placer sous le contrôle de la société. Ainsi l'exprime un convaincu : « Si la société décide que la fonction économique auparavant entre les mains des entreprises ne la sert plus, elle a le droit et le devoir de réétudier cette fonction et, au besoin, de supprimer la délégation de son autorité puis redéfinir la fonction » (Moore 1974, p. 50).

Deuxième argument : on ne s'attache plus ici aux agissements de l'entreprise en tant qu'entité individuelle, mais à l'influence de la collectivité industrielle. Lorsque Adam Smith écrivait que la recherche de ses propres intérêts favorisait l'« intérêt public », il avait une idée bien précise en tête, tout comme Milton Friedman aujourd'hui : les objectifs économiques de la société (les objectifs sociaux devant être abandonnés à un autre secteur). Cette franche division du travail a prouvé son caractère inéquitable, de l'avis de nombreux critiques contemporains, les dés étant pipés en faveur du secteur privé. Même important, le secteur public se révèle trop fortement influencé par l'économie et les objectifs économiques [6], avec pour conséquence que les objectifs économiques de la société sont censés dominer les objectifs sociaux. Quelle proportion de ses richesses une société doit-elle consacrer aux buts matériels ? Quel degré d'efficacité doit-elle atteindre, et à quel prix sur le plan social ? Ces choix (si tant est que l'on puisse parler de choix) devraient, de l'avis de tous, relever des citoyens et de leurs élus. Mais les valeurs économiques et le pouvoir des entreprises n'ont rien de neutre :

> Les citoyens possèdent en théorie le pouvoir de contrôle grâce à leur gouvernement. La législation proscrit (ou prescrit) certains agissements des entreprises, les tribunaux appliquant la loi ainsi édictée. Mais, en réalité, plusieurs éléments-clé de cette forme de légitimité du citoyen ont été mis à mal ; par le pouvoir disproportionné des entreprises sur les élections et la législation, tout d'abord. Ensuite par le biais utilisé par les entreprises pour combattre la mise en œuvre d'une législation affaiblie (les entreprises peuvent gagner plusieurs années en attaquant l'intitulé d'une plainte anti-trust, beaucoup moins en cas de poursuites ; elles peuvent ainsi dépenser d'énormes sommes déductibles des impôts alors que le bureau du procureur en est à tenter d'appliquer une loi fédérale sur l'environnement...). Enfin, elles possèdent une influence disproportionnée sur l'attitude de l'opinion publique grâce à la publicité et aux relations publiques. (Moore, p. 51-52)

Comment parler encore d'entreprise amorale ou d'entreprise qui ne pense qu'à ses propres intérêts, face à une telle persuasion de la moralité économique ? L'entreprise « amorale » est accusée de créer la société unidimensionnelle dans laquelle les objectifs économiques dépassent les humanitaires. Kenneth Arrow évoque ce point d'une voix modérée :

> La maximisation des profits tend à s'éloigner des motifs altruistes, dont la gratification est aussi légitime que celle des motifs égoïstes, et leur expression est une chose que nous souhaitons probablement encourager. Or, la maximisation des profits, forme auto-centrée de comportement économique, ne laisse aucune place à l'expression de tels motifs. (1973, p. 306)

La « restauration » reviendrait donc, si l'on suit cet argument, à un retour en arrière vers la jungle dont la société vient juste de s'évader. Si les entreprises possèdent un tel degré de puissance, elles doivent impérativement se transformer au rythme de la société :

> Je pense juste d'affirmer que le mouvement social et politique de grande ampleur auquel nous assistons ici doit, dans une certaine mesure, se concentrer sur la grande entreprise. La raison en est simple : les grandes entreprises sont puissantes, elles sont là où tout se joue, et ce sont leurs produits qui polluent ou ne fonctionnent pas, ce sont leurs emplois qui sont fermés aux Noirs et aux femmes.

> Elles usent d'un langage impersonnel : des termes comme efficacité, profit, production de masse camouflent un manque de préoccupation pour l'aspect humain… Pour qu'un changement social soit efficace, l'entreprise doit s'y engager à fond. Les lois, arguments et idées des gens de bien ne peuvent avoir de retentissement auprès de leurs bénéficiaires que si la grande entreprise s'engage à les mettre en application. (Moore 1974, p. 48)

Moore affirme en effet que « seul le monde des affaires peut le faire », bien qu'il soit convaincu qu'il ne le fera jamais de son propre chef.

Troisième et dernier argument, peut-être le plus fondamental : pourquoi les possédants ? S'il faut légitimer le pouvoir des géants, pourquoi le concentrer sur un seul groupe de personnes influentes, et pourquoi précisément celui-ci ? Quelle est la justification du contrôle par les actionnaires, surtout en l'absence d'une concurrence difficile ? Celui-ci ne servirait qu'à limiter les énormes bénéfices des grandes entreprises à un groupe de nantis et à accréditer la thèse des objectifs économiques à laquelle les critiques n'accordent déjà que trop d'attention. Par ailleurs, la propriété n'est pas un droit absolu : les actionnaires ne possèdent pas plus (au sens strict du terme) la grande entreprise que les secrétaires ou la clientèle. Nous avons vu que ce sont les lois édictées par la société qui ont défini un certain type de propriété, et que ce sont les institutions (le système judiciaire, les forces de police, etc.) qui l'ont protégé. Cette même société est parfaitement en droit, si tel est son vœu, de modifier la définition de la propriété.

De nombreuses lois relatives à la très grande entreprise l'ont en fait précédée, et il est peut-être temps d'en édicter qui collent à la réalité. Des hommes de loi comme Berle pensent que la société a besoin d'une nouvelle définition de la propriété qui corresponde à la puissance des entreprises d'aujourd'hui, qu'il a sentie venir. Il remarquait en 1952, dans une analyse du « glissement tranquille » de la loi constitutionnelle américaine du politique à l'économique, que « l'on observe l'émergence du principe selon lequel l'entreprise, elle-même création de l'État, est autant que lui victime de barrières constitutionnelles qui limitent son action » (cité dans Berle et Means 1968, p. xvii). La question de savoir qui devrait « posséder » ou « contrôler » l'entreprise

demeure fondamentalement ouverte au choix social. Ce sont les besoins de la société contemporaine qui en décideront, et non les théories habituelles.

Par conséquent : Qui devrait contrôler la grande entreprise ? La théorie économique habituelle admet la récompense de l'effort. L'empire appartient à celui qui a voué son énergie à le construire. Voilà un argument bien tentant. Mais qu'en est-il alors de la progéniture du fondateur ? Possédera-t-elle l'entreprise parce qu'elle a eu la chance de naître dans la famille qu'il faut ? Et que devient l'opérateur en bourse qui, un jour, a eu une étincelle d'intelligence ? Une seule action intelligente doit-elle compter plus que quarante années de labeur dans la fonderie ? Bells trouve « politiquement et moralement impensable que [la vie des travailleurs] soit à la merci d'un spéculateur », une personne très bien informée mais non engagée dans l'entreprise. « Les véritables propriétaires sont directement et psychologiquement concernés par le destin de l'entreprise, ce qui s'applique davantage au personnel qu'aux actionnaires » (1971, p. 29). Quid de l'État, qui contribue également à la création de l'entreprise ? « Les entreprises tirent de plus en plus leurs revenus d'aides de l'État financées par l'argent des contribuables. C'est ainsi que l'État américain peut être considéré comme investisseur dans pratiquement toutes les très grandes entreprises » (cité dans Berle et Means 1968, p. xvi).

Il demeure que la propriété avait un tout autre sens du temps d'Adam Smith, qui décrivait un certain type de démocratie où le pouvoir se partageait entre de nombreuses mains. Il évoquait la multitude de petites entités construites et contrôlées par des chefs d'entreprise indépendants, et non par d'énormes conglomérats. Qui devrait contrôler Imperial Oil, la plus grande entreprise pétrolière du Canada ? Les dirigeants de sa maison-mère américaine, Exxon ? Les millions de petits porteurs d'Exxon ? Le personnel canadien ? Le peuple canadien ? Son gouvernement ? La réponse, nous l'avons dit, est loin d'être évidente. Une chose est claire, cependant : les idées d'Adam Smith ne peuvent être appliquées telles quelles à notre époque, où deux cents grandes entreprises contrôlent les trois cinquièmes de l'industrie nord-américaine. Voici ce qu'en dit Blumberg :

> On peut, sur bien des points, considérer General Motors comme une institution politique ou quasi-gouvernementale. Avec un chiffre d'affaires de 24 295 milliards de dollars en 1969, 793 924 employés représentant une masse salariale de près de 7 milliards de dollars par an et une production mondiale de 7,2 millions de véhicules pour 1969, les décisions prises par General Motors touchant l'investissement de ses capitaux, l'implantation et la fermeture d'usines, l'emploi, ainsi que sa politique commerciale et salariale ont de vastes répercussions sur les pays, les collectivités et les individus concernés. La concentration sur les principales industries d'une puissance économique aussi impressionnante affecte tant de monde que les observateurs (y compris Kingman Brewster) comparent celles-ci à des États privés, au point que d'aucuns ont suggéré que les concepts constitutionnels appliqués aux gouvernements puissent être étendus à ces Léviathans de l'industrie. (1971, p. 1563-1564)

Un pouvoir aussi concentré devrait-il, hors des marchés pleinement concurrentiels, être soumis au contrôle exclusif des actionnaires ? Un auteur au moins est prêt à affirmer que les propriétaires constituent le groupe qui a le moins besoin du pouvoir officiel dans la grande entreprise, les partenaires commerciaux et autres étant les plus privés de représentation :

> De toutes les catégories liées à la grande entreprise, les actionnaires sont les moins touchés par sa puissance… La soi-disant démocratie de l'actionnariat est faussée car les actionnaires ne sont pas ceux dont on recherche le plus le consentement… Leurs intérêts sont protégés si l'information financière est diffusée, si la fraude et les abus sont évités, et tant qu'il existe un marché pour leurs actions. Ils n'ont *a priori* aucune raison d'avoir leur mot à dire (directement ou par représentation) sur les prix, les salaires et les investissements.
>
> Une conception plus vaste de l'« appartenance », plus proche de la réalité des faits dans l'entreprise, inclurait tous ceux qui ont une relation suffisamment proche avec l'entreprise ou qui en subissent le pouvoir d'une façon suffisamment explicite. (Chaynes, cité par Eisenberg 1974, p. 136)

Le débat tourne donc de plus en plus autour des questions fondamentales de la démocratie. Que signifie ce mot dans les pays les plus industrialisés ? Devrait-il être limité au gouvernement ou élargi à toute institution qui influencerait lourdement la vie quotidienne des citoyens ? Une société peut-elle être qualifiée de démocratie si ses citoyens sont contraints de passer un tiers de leur temps dans des entreprises qui n'ont rien de démocratique, où ils sont « subordonnés » à d'autres avec, au sommet de la pyramide, une poignée de dirigeants auto-promus ? La démocratie est-elle préservée lorsqu'un nombre toujours moindre de ces organisations domine les activités économiques de la société ainsi (selon certains) que ses aspects sociaux [7] ?

Pour conclure, disons que la « restauration » selon Friedman repose sur quelques hypothèses plutôt incertaines, parfois techniques mais, pour les plus importantes d'entre elles, économiques et politiques, qui ont été à peine effleurées par les tenants de cette position, apparemment aveugles aux changements intervenus en Amérique au cours du XX[e] siècle ainsi qu'au renouveau du débat sur le contrôle des grandes entreprises. La « restauration » pourrait présenter de l'intérêt pour la PME dans un environnement concurrentiel, qui de toutes façons n'en a pas besoin. Mais elle semble dépassée dans un monde de géants, d'économies dirigées et de dispersion des actionnaires, où la puissance des grandes entreprises attire de plus en plus l'attention, où la répartition entre objectifs économiques et objectifs sociaux est corrigée, et où surgissent quelques questions fondamentales sur le rôle de la grande entreprise dans une société qui se veut démocratique. Notre époque exige de la grande entreprise des modifications de fond, que la « restauration » du contrôle par l'actionnaire ne peut en aucun cas induire.

AUTRES VISIONS DE LA « RESTAURATION »

Nous avons entrevu que la « restauration » peut emprunter d'autres voies qui pourraient permettre de résoudre certains des problèmes fondamentaux.

Dans son ouvrage *Markets and Hierarchies* (1975), Williamson affirme que les entreprises se sont développées et diversifiées pour répondre aux défaillances des marchés financiers (un savoir pointu, des comportements opportunistes, etc.). Les entreprises hiérarchisées auraient prouvé leur supériorité sur les marchés en ventilant le capital dans les différents secteurs. Même raisonnement pour le contrôle : le contrôle exercé par les sièges sociaux sur les résultats représente un progrès par rapport à la passivité des conseils d'administration. Bref, l'entreprise tentaculaire a résolu un problème économique et administratif.

Cependant, nous avons vu ici, comme dans l'ouvrage *Structure et dynamique des organisations* (Mintzberg 1979a, p. 414-430), que ces nouveaux géants posent de très sérieux problèmes à la société, par les agissements que leurs systèmes de contrôle leur imposent, mais aussi par la puissance qu'ils peuvent exercer sur les sphères économique et sociale, et que compense l'émergence, tant chez la main-d'œuvre que chez le gouvernement, de pouvoirs comparables. Nos sociétés, avec ces organisations monolithiques, sont ainsi devenues des systèmes à échelle inhumaine.

Plutôt que d'applaudir aux problèmes résolus par les grandes entreprises, nous devrions nous atteler à ceux, bien plus graves, qu'elles engendrent. La « restauration » permettrait alors de revenir à une échelle peut-être plus humaine.

La « restauration » des institutions, lorsqu'elle est possible, semblerait une des possibilités. Si les marchés financiers sont inefficaces, nous pourrions trouver des moyens de les rendre efficaces. Les conseils d'administrations sont passifs : trouvons comment les secouer. Nous avons quelques propositions à faire sur ce dernier point : rendre les administrateurs responsables de la bonne exécution de leur charge, les rémunérer de manière adéquate et leur procurer un personnel indépendant. On peut difficilement exiger d'administrateurs choisis par le directeur général et payés à sa discrétion qu'ils travaillent en toute indépendance. Un président de la SEC a proposé que « tous les administrateurs, sauf un, soient des outsiders sans attachement financier, familial ou autre envers la direction. Le seul personnage issu de l'intérieur serait ainsi le directeur général, qui ne pourrait en aucun cas être président du conseil d'administration » (Smith 1978, p. 153). Mais

cela pose le problème du choix des administrateurs, qui nous amène à conclure que cette forme de « restauration » devrait être assortie d'une forme de « démocratisation ».

L'implication réelle de tout cela est de tenter la « réduction », lorsqu'elle est possible. Elle peut prendre la forme d'une « délégation des activités », qui fait appel à la sous-traitance auprès de plus petites firmes pour une grande partie des services aujourd'hui fournis par les salariés de la grande entreprise. Ce phénomène s'étendrait-il à une intégration verticale, les entreprises devraient traiter avec leurs fournisseurs et clients au lieu de les avaler, ce qui ouvrirait considérablement la concurrence. Des réseaux entiers de PME-PMI pourraient alors s'engouffrer dans certains secteurs en lieu et place des géantes au pouvoir centralisé. Le bâtiment a fonctionné ainsi pendant des années, et c'est aussi la méthode adoptée par la NASA pour produire les équipements d'exploration spatiale.

Kaysen, qui prône la « réduction » pour mieux affronter la concurrence, affirme que « l'on peut aller encore plus loin sans trop perdre de son efficacité globale en matière de résultats commerciaux ou trop nuire à la mise en place d'une hiérarchie administrative sophistiquée » (1959, p. 211). Mais il est pessimiste quant à la volonté des États-Unis à se lancer dans un tel processus. Kristol fait remarquer que le sentiment de « rupture » existe depuis un siècle, sans effet notable : « Le discours est devenu routinier et vain » (1975, p. 129). Comment une société pourrait-elle jeter à bas les pesantes institutions qui la dominent à un tel point ? Bien sûr, nous avons vu qu'il existe de bonnes raisons pour que certaines entreprises conservent leur taille. Mais peu sont concernées, et dans des secteurs industriels bien spécifiques. Rien ne vient étayer de manière convaincante que la grande entreprise doive se diversifier (du moins, pas du point de vue du citoyen), alors que tout prouve qu'elle ne le devrait pas. L'idée de la dépouiller de tout, sauf de son activité fondamentale, semble mériter d'être prise sérieusement en considération.

En conclusion, nous voyons que la « restauration » est la position de la nostalgie, un retour au glorieux passé de nos fantasmes lavé de ses difficultés (qu'elles relèvent du passé ou du présent). La « restauration » est aussi, dans sa volonté de renverser les puissantes tendances sociales et économiques, la position la plus ambitieuse des

huit. Après avoir présenté puis rejeté la version classique de la « restauration », nous n'avons pu proposer que notre nostalgie (pas plus accessible, d'ailleurs) pour la remplacer. Nous devons essayer de faire mieux, soit en promouvant une idée neuve, soit en reprenant une méthode ancienne qui a fait ses preuves, parce que ce qui existe aujourd'hui n'est de toutes façons pas satisfaisant.

10

Point de vue personnel *ou « quand le fer va au sabot… »*

À qui revient le contrôle de la grande entreprise ? Nous avons vu qu'elle pouvait être nationalisée par l'État, démocratisée par une kyrielle d'agents d'influence, réglementée par le gouvernement, pressée par des groupes d'intérêts, confiée à la bonne volonté de ses dirigeants, ignorée lorsque la responsabilité sociale s'avère rentable, alléchée par des incitations financières ou rendue au contrôle de ses propriétaires officiels. Je suis parvenu à tenir la bride de mon opinion personnelle au cours des chapitres précédents. Il est temps néanmoins que j'exerce, dans ce proverbial chapitre de conclusion, mon droit élémentaire d'auteur à exposer mes idées personnelles, en rassemblant les différents points de vue que j'ai implicitement (et pas toujours consciemment) glissés dans les huit chapitres précédents. J'ajouterais que je le fais avec une certaine appréhension. Comme un médecin prescrivant un traitement, je ne sais pas comment les choses peuvent tourner. Il est bien plus reposant d'être un théoricien qui se contente de décrire et d'étayer ses découvertes. Nous devrons, pour notre part, en passer nécessairement par l'essai et l'erreur avant d'observer l'évolution de nos solutions. Je présente ici, néanmoins, ce que je pense personnellement être les meilleures directions à suivre, du moins à l'époque où nous sommes.

Un portefeuille de positions

Alors que, comme tout un chacun, j'ai une préférence pour certaines des prises de positions (j'y reviendrai), j'ai en tout cas une certitude : nous devons considérer les différents positionnements autour du fer à cheval comme un portefeuille, une boîte à outils. Autrement dit, nous devrons nous résoudre à les extraire les uns après les autres (à une exception près, que j'aborderai en temps voulu) au fur et à mesure de nos besoins. Et lorsqu'elle aura « trouvé chaussure à son pied », *dixit* le proverbe, il ne restera plus à l'entreprise qu'à… la porter. Il ne faut pas voir là une pirouette de ma part, du moins je ne le pense pas. Il s'agirait plutôt d'une prise de position en faveur du pluralisme et de l'éclectisme. Nous avons besoin de cette institution que l'on appelle la grande entreprise, mais nous avons aussi besoin qu'elle se soumette à diverses forces qui la contrôlent. Aucune, prise séparément, ne suffirait dans la société dans laquelle, je le crois, la plupart d'entre nous veulent vivre, qui cherche à être la plus démocratique possible tout en demeurant productive. Les deux positions extrêmes, par exemple, mènent à des perspectives étroites et limitées, à une société contrôlée par un petit nombre. Remarque identique pour la position centrale qui, laissant le pouvoir entre les mains d'une poignée de grands dirigeants, maintient la grande entreprise dans la configuration du Système Clos. Cependant, qui pourrait affirmer que ces prises de positions ne doivent en aucun cas être adoptées, que ni les gouvernements, ni les actionnaires, ni les dirigeants devraient avoir un quelconque pouvoir ?

Ce livre a été rédigé (comme tous ceux de la série) avec, en filigrane, la théorie de la contingence : plutôt que de devoir trancher entre plusieurs théories plausibles mais contradictoires qui prétendent décrire un même phénomène, nous pouvons accepter chacune d'elles dans son propre contexte. Il ne s'agit pas, ainsi que nous l'avons vu par exemple dans le chapitre 15 du *Pouvoir dans les organisations*, d'opter pour la maximisation d'un seul objectif ou de porter une attention séquentielle à une grande quantité d'objectifs, mais les deux à la fois selon que la Coalition Externe est dominée ou divisée. Une telle approche prend tout son sens dans le contexte du positionnement autour de notre fer à cheval : la question n'est pas « quelle force doit-elle contrôler la grande entreprise ? » mais « à quel moment telle ou telle force doit-elle

contrôler la grande entreprise ? » La taille de la firme, la concurrence et la concentration constatées dans son secteur d'activités, ses externalités et les dangers qu'elles font encourir à l'ensemble de la société, l'importance de sa mission sociétale et ses liens avec la politique des pouvoirs publics, ces facteurs font partie de ceux qui aideront à trouver les positionnements adéquats au cas par cas.

Il n'est pas question d'avancer que les différentes positions ne représentent pas des valeurs fondamentalement différentes. Il est clair que si, comme il est clair que des individus aux orientations idéologiques différentes auront leurs raisons de favoriser telle ou telle prise de position, ainsi que je le fais moi-même. Mais je maintiens que l'individu le plus engagé (dans la mesure où il est capable d'appréhender les réalités du pouvoir dans les entreprises) verra la nécessité de mêler les positionnements afin de gérer le problème du contrôle de la grande entreprise. Les proportions du mélange peuvent varier, mais le concept du portefeuille de positions demeure toujours valable.

Boulding (1968) adopte une approche similaire lorsqu'il affirme que la société doit viser à l'équilibre entre les systèmes d'échanges, les systèmes d'intégrations et les systèmes de menaces, qui représentent *grosso modo* la droite, le centre et la gauche du fer à cheval. On ne peut échapper à aucun d'entre eux : la grande entreprise est, et restera, une institution économique chargée de fournir la plus grande partie des biens et des services, ce qui ne l'empêche pas de ne pouvoir se passer de dirigeants socialement responsables. Gardant ceci à l'esprit, permettez-moi de présenter maintenant mon point de vue sur la façon dont une société contemporaine industrielle (ou, peut-être, post-industrielle) doit tirer de son portefeuille les positionnements qu'elle adoptera autour du fer à cheval.

PREMIÈREMENT : LA « CONFIANCE » OU, AU MOINS, LA « SOCIALISATION »

Il convient selon moi de commencer par la « confiance » car, si nous ne pouvons pas avoir confiance dans la bonne volonté de nos dirigeants, nous sommes de toute évidence placés devant un très gros problème. Trois faits me font placer la « confiance » en tête et au centre de mon

portefeuille (selon le degré d'affinité avec elle). D'abord, la façon dont la très grande entreprise (particulièrement la plus répandue, que nous avons nommée la Bureaucratie Mécaniste) est aujourd'hui gérée, et doit l'être si nous poussons en faveur d'un certain niveau d'efficacité, leurs dirigeants devant détenir un pouvoir décisionnaire extrêmement élevé. Nous l'avons vu, aucun degré de pression externe, de réglementation ou même de contrôle par les actionnaires, de démocratisation ou de nationalisation ne peut changer ce fait établi. Deuxièmement, nous l'avons vu également, chaque décision importante de la grande entreprise entraîne des conséquences sociales et économiques inextricablement liées : c'est pourquoi nous ne pouvons compter sur les seules positions de la branche droite du fer à cheval. La grande entreprise est une institution à but lucratif, mais il serait insensé de prétendre qu'elle n'est pas également sociale. Enfin, troisièmement, nous l'avons vu encore et toujours, les objectifs sociaux demeurent dans une large mesure non opérationnels. C'est pourquoi nous ne pouvons pas non plus nous appuyer sur les seules positions de la branche gauche (la nationalisation ou la démocratisation représentative, par exemple), qui reposent sur le postulat que de nouveaux objectifs peuvent être programmés en changeant purement et simplement les têtes dirigeantes. Or, dans la mesure où ceux-ci sont mal définis, les positions qui leur sont associées n'auront que peu d'effet sur le comportement social, ce qui fera de toutes façons revenir l'entreprise vers les positions proches du centre.

Autrement dit, les dirigeants ont tout bonnement un pouvoir discrétionnaire considérable, non seulement d'ignorer les besoins sociaux mais aussi de détourner réglementations et normes pour ne plus les subir. Croire que nous pouvons écarter la responsabilité sociale est un leurre. Nous avons dégagé au chapitre 6 les raisons qui font échouer cette attitude et pourquoi elle fonctionnera de moins en moins. Nous avons cependant constaté qu'elle ne fonctionne toujours que parce qu'elle maintient un niveau minimal de moralité qui nous laisse encore une grande marge.

Il n'existe peut-être pas de plus grande priorité que de soutenir la responsabilité sociale, bref, de « socialiser ». Si le postulat du chapitre 6 sur l'accroissement de l'influence des systèmes formels de contrôle est valable, nous devrons faire davantage porter nos efforts sur

la responsabilité sociale. Exercer une influence externe devient plus difficile (les entreprises et grandes institutions se refermant sur leur bureaucratie), et notre principal espoir d'améliorer les comportements sociaux tient dans la responsabilité sociale. Les postes les plus élevés doivent revenir à des personnes dotées d'un haut sens moral, c'est là que se situe la priorité des priorités de notre société.

Selon moi, il incombe au directeur général (par ses agissements et non par ses paroles) de donner le ton du comportement socialement responsable de son entreprise. Une idéologie s'appuie sur des événements (ce que nous appelons des « sagas ») ; or, la grande entreprise a besoin, par-dessus tout, d'une idéologie de la responsabilité sociale. Que le directeur général récompense par exemple celui qui, dans le système, tire la sonnette d'alarme lorsqu'il entrevoit un comportement injustifiable. Qu'il refuse la production de biens à l'utilité contestable. Qu'il s'entoure d'une équipe dirigeante digne de ce nom, pas d'ambitieux parvenus. Peut-être observerons-nous alors un changement des comportements et la diffusion d'une idéologie de responsabilité sociale dans la hiérarchie.

La « confiance » est une prédiction qui se réalise en grande partie. En agissant comme si les dirigeants étaient d'infâmes individus en qui nous ne pouvons pas avoir confiance, nous les verrons fort probablement agir ainsi. D'un autre côté, si nous faisons appel à leur sens de la responsabilité sociale, si nous les traitons en hommes corrects dotés d'importantes responsabilités parmi lesquels on trouve l'habituelle proportion d'anges et de démons, nous pouvons attendre d'une bonne majorité d'entre eux un comportement responsable, sinon angélique. Comme le dit Waters, que nous avons cité au chapitre 6, exploitons « le stupéfiant réservoir d'énergie des salariés » (1978, p. 13). J'ai démontré (je l'espère) que les grandes entreprises sont à nous (à chacun d'entre nous), elles n'appartiennent pas à leurs seuls propriétaires officiels. Leurs dirigeants sont donc nos dirigeants, nous ne devrions pas attendre d'eux moins que de ceux des autres secteurs de notre société. Et, les pressions s'exerçant sur eux étant de plus en plus fortes (et ce n'est pas fini), les grandes entreprises vont avoir besoin de grands hommes, de plus en plus responsables et réactifs. Autrement dit, nous devons croire en la responsabilité sociale, en la « confiance ». Nous n'avons pas le choix.

Mais nous ne pouvons pas nous contenter de croire, le rôle de la « confiance » dans notre portefeuille doit se limiter à sa sphère d'efficacité optimale, ce qui est précisément du ressort de l'entreprise. La prise de position « confiance » conduit logiquement à insister pour que le comportement responsable s'exerce dans le cadre des domaines de compétence de l'entreprise, sans que celle-ci s'aventure à résoudre des problèmes qui la dépassent. Qu'elle « balaie devant sa porte » sera plus que suffisant : qu'elle résolve les problèmes qu'elle-même cause, qu'elle prenne en compte les conséquences sociales de ses propres agissements au-delà des préconisations légales, des campagnes de pression et des incitations financières. C'est précisément là où elle possède la plus grande latitude qu'elle doit faire preuve de la plus grande responsabilité sociale : là où les forces économiques peuvent le plus facilement contourner les besoins sociaux, où les externalités sont les plus considérables quoique non imputables, où les connaissances des dirigeants leur permettent le plus facilement d'exploiter employés et clients. Que l'entreprise fasse d'abord en sorte de bien traiter son personnel et de le faire travailler aussi dignement que possible, de fabriquer des produits utiles et efficaces assortis d'une publicité honnête, de montrer du respect envers ceux qui vont les acheter, et de maintenir ses sites de production propres et non dangereux, en particulier pour les riverains. Plus fondamentalement, qu'elle choisisse d'abord sa mission en fonction de sa contribution constructive à la société, plutôt que de se permettre de vendre n'importe quel produit ou service qui lui fera gagner de l'argent en toute légalité. Il est ici beaucoup question de jugement personnel, or celui-ci est à la racine de l'éthique, et savoir exercer son jugement est la qualité première d'un dirigeant efficace.

La responsabilité sociale n'a pas sa place hors de la sphère d'activité de l'entreprise. Les dirigeants sont des citoyens et ils agissent partout en tant que tels. Mais ils n'ont rien à faire hors de leur propre domaine, au nom de leur entreprise et avec sa puissance et ses ressources, pour de « bonnes » ou de « mauvaises » causes. Comment savoir si l'entreprise agit en égoïste ou en altruiste ? Les problèmes sociaux d'ordre général sont délicats, il convient de les tenir à l'écart de l'influence du secteur industriel de notre société, de son pouvoir considérable et de son orientation économique.

Il est peu de monde aujourd'hui pour croire que l'entreprise peut (ou doit) résoudre les problèmes sociaux tels que la crise urbaine. Nombreux sont ceux, en revanche, pour lesquels elle devrait par exemple contribuer aux œuvres caritatives. Je crois pour ma part, et de plus en plus, qu'elle ne le devrait pas. C'est ici que les arguments de Friedman sont nocifs : de quel droit les dirigeants d'entreprise décident-ils d'allouer des fonds à des institutions quasi-publiques ? Les valeurs d'entreprise n'aident en rien à résoudre les problèmes étrangers au monde de la grande entreprise, elles ne peuvent que s'y diluer. S'il existe des surplus à distribuer (ce que les donations d'entreprise laissent penser), qu'un organe indépendant s'en charge. Que chaque entreprise soit, par exemple, taxée d'un certain pourcentage de ses bénéfices destiné à des organismes locaux, des hôpitaux, des universités (ou, mieux, que ce soient ses associations commerciales qui fixent le niveau des dons, peut-être en fonction des bénéfices) et distribués par des groupements autonomes, sans lien aucun avec l'entreprise et non contrôlés par l'État (pratique qui existe déjà en France sous une forme limitée).

La question de la responsabilité sociale qui imposerait la réglementation me paraît encore plus délicate. La meilleure prise de position est au départ, selon moi, l'abstention. Il revient à l'ensemble des citoyens, et non aux entreprises, à décider de la manière dont celles-ci doivent être réglementées. Le lobbying est un concept qui fonctionne à merveille lorsque les parties prenantes sont équilibrées, ce qui souvent n'est pas le cas dès que l'on aborde la grande entreprise, un des deux plateaux de la balance accumulant alors trop de pouvoir économique. Le plus raisonnable est de se tenir à l'écart du débat politique et social. La notion d'entreprise-instrument économique de la société disparaît dès lors que cet instrument met le poids de son pouvoir au service des décisions en matière de législation sociale. C'est aux citoyens, non aux institutions, qu'il revient de fixer les priorités. La grande entreprise devrait se limiter à l'évaluation honnête des moyens alloués à la réglementation, ou à un rôle consultatif sur les souhaits et besoins de la population.

Je ne me fais bien sûr aucune illusion. Les entreprises n'accepteront pas facilement de se voir dépouiller de leur pouvoir d'observateur. Il est apparu clairement au chapitre 4 que leur résistance à la réglementation

s'est manifestée en tout temps et en tout lieu au cours de ce siècle, des lois sur le travail des enfants à nos jours. Mais cela n'a servi qu'à leur aliéner l'opinion publique, alors qu'une prise de position coopérative et socialement responsable aurait fini par mieux servir leurs intérêts en ce qu'elle aurait peut-être abouti à une réglementation plus légère et raisonnable que celle d'aujourd'hui, excessive. Nous l'avons aussi remarqué dans ce même chapitre, les entreprises ont parfois intérêt à encourager plutôt que décourager la réglementation, qui les protège des opérateurs peu scrupuleux (mais l'abstention pourrait, une fois encore, être la meilleure attitude, même dans ce cas ; laissons la population décider des réglementations, ce n'est pas le rôle des entreprises). De même, on se montrera socialement responsable face aux lois existantes en se pliant à l'esprit (et pas uniquement à la lettre) de la loi (et, lorsqu'elle est mal conçue, à l'esprit au lieu de la lettre). Il ne faut pas oublier que la loi est la représentation ultime des souhaits de l'ensemble des citoyens.

Ne pas se contenter de faire confiance ne s'arrête pas à une perspective limitée de la responsabilité sociale, mais dénote également le besoin de compléter la « confiance » par les autres positions du fer à cheval.

Puis la « pression », incessante

Il semble incongru, après une telle virulence en faveur de la confiance, de se tourner maintenant vers la pression externe, tant ces deux approches semblent contradictoires. Alors, faire confiance ou pas ? J'aurais tendance à répondre « Oui, mais… ». Nous avons besoin d'ambivalence ou, si vous préférez, d'une tape sur la tête et d'un coup de pied au derrière, de maintenir ce que nous aimons dans la grande entreprise et de changer ce qui nous dérange. Nous avons besoin de la responsabilité sociale, mais trop de forces viennent la troubler (concurrence, système de contrôle bureaucratique, culte de l'efficacité, etc.). « Le pouvoir, pour citer une dernière fois Acton, tend à corrompre ; le pouvoir absolu corrompt absolument. » La « confiance » repose sur une configuration de Système Clos qui, sans contrepoids, sera pourtant susceptible d'entacher l'entreprise.

C'est cet aspect Janus qui explique la dichotomie que j'entretiens dans ce chapitre, soutenant d'une part les dirigeants d'entreprise pour, d'autre part, les contester. Je me sens tiraillé, à la fois en ma qualité de professeur en management ayant des sympathies pour leurs besoins et en ma qualité de citoyen inquiet des conséquences de leur puissance. Gouvernement d'entreprise va de pair avec discrétion si l'on veut que les dirigeants puissent accomplir leur mission. Certes, nombreux sont ceux qui en abusent, ce qui coûte très cher à la société. Je ne suis pas le seul, bien entendu, à préférer cette dichotomie des forces. Ainsi que nous l'avons remarqué dans le chapitre 5, Ralph Nader affirmait que, si l'entreprise « doit être responsable, elle ne doit plus se sentir en sécurité ; elle doit avoir quelque chose à perdre » (cité dans Ackerman 1973, p. 411). Et Jacobsen (1966, p. 90) remarque, dans une langue plus formelle, la tension entre une « bureaucratie relativement autonome » et une « bureaucratie sous le contrôle de l'environnement dans lequel elle fonctionne », ce qui est la différence essentielle entre notre Système Clos et notre Instrument. Le premier peut être engagé, prendre des initiatives, mais il a tendance à suivre son propre chemin. Le second, qui manque de ce pilotage intrinsèque, peut finir par être orienté. L'entreprise d'aujourd'hui doit intégrer les deux configurations, sans qu'il soit acceptable qu'elle soit exclusivement l'une ou l'autre.

Je reconnais tout à fait ce que ceci implique pour ma théorie précédemment développée : une configuration hybride qui attisera probablement le conflit. Mais je crois qu'étant donnée l'ampleur atteinte par les géants de l'industrie, nous n'avons plus le choix. La grande entreprise nous servira au mieux dans un contexte de forces sociales, les internes poussant vers l'extérieur, contrebalancées par différentes forces externes poussant vers l'intérieur, dans une dynamique qui correspond aux souhaits de la société à un moment donné.

On observe donc un besoin de contrepoids au pouvoir interne. Mais lequel ? La nationalisation, la restauration, la démocratisation ou la réglementation, à moins que la pression ne fasse l'affaire ? J'aborderai à la fin la place de chacune des cinq. Je placerai néanmoins la « pression » en tête de liste.

Il y a de nombreuses raisons à cela, mais je voudrais en évoquer une en particulier : la campagne de pression sous-tend le succès des sept autres positions. Nous l'avons vu, dès le chapitre 5 du *Pouvoir dans les organisations*, en filigrane de nos diverses démonstrations. C'est la méthode généralement utilisée pour provoquer une réglementation, attaquer par un coup de projecteur un comportement antisocial singulier qui trahit le besoin général de contrôler le phénomène chez toutes les entreprises. La campagne de pression a également servi à focaliser l'attention sur le problème de l'administration d'entreprise et à favoriser non seulement la « démocratisation », mais la « restauration » elle-même. Qu'est donc le raid médiatique de Milton Friedman en faveur du contrôle de l'entreprise par les actionnaires, sinon une campagne de pression ? Si nous avons vu dans le chapitre 7 que l'on pouvait militer (encore que de façon limitée) pour l'« indifférence », ce choix repose sur la « pression » dans la mesure où, sans campagne de pression, sans groupes de pression qui font payer à l'entreprise ses transgressions, l'argument « être bon est rentable » s'effondre. La « pression » vient donc aussi étayer la « confiance », fournissant aux partisans de celle-ci (sous couvert « d'indifférence ») leurs meilleures munitions : « Si nous ne sommes pas responsables… » Sans la menace des « autres » (qui sont derrière la campagne de pression), comment les cadres responsables espèrent-ils maîtriser les irresponsables ? D'après les résultats de l'étude mentionnée au chapitre 5, les dirigeants admettent que la « pression » joue un bien plus grand rôle dans l'élévation des critères éthiques que la « réglementation » ou la « confiance ».

La « pression » apparaît donc comme une position cruciale, dont l'absence réduirait considérablement la réactivité sociale de la grande entreprise. La campagne de pression est utilisée pour changer les normes sociales et déclencher les contraintes officielles. Autrement dit, non seulement elle change la grande entreprise, mais elle lui dicte également sa politique. C'est donc chez elle que s'expriment le mieux les traditions pluralistes et populistes selon lesquelles nos institutions doivent être soumises à une multitude de forces et tout centre de pouvoir considéré comme suspect et qui sont, pour moi, les principaux moyens en notre possession pour maintenir notre niveau de démocratie. Nous pourrions affirmer que dans la « pression » s'incarne la plus grande différence entre les « démocraties » des blocs de l'Est et de l'Ouest. Les

États communistes ont soit nationalisé, soit démocratisé ; ils ont parfois opté pour une « indifférence » de leur cru et ont toujours mis la « restauration » en question. Mais, tant qu'ils n'auront pas appliqué la « pression », l'entreprise socialiste restera bien moins réactive que son équivalente occidentale, celle qui subit sans arrêt les attaques des lobbies. Donnez-moi un Ralph Nader contre toutes ces banques de comptables fonctionnaires.

La campagne de pression doit son succès à sa souplesse et à son ciblage. Elle ne nécessite qu'un groupe engagé dans une cause raisonnable, un zeste d'imagination et une entreprise réactive quoique bureaucratique. Regardez ce que Ralph Nader a pu arracher à General Motors. Les possibilités d'attaque sur ces bases sont infinies, presque autant que la vulnérabilité de la grande entreprise, inquiète pour son image de Système Clos. Bien sûr, on peut abuser de tels pouvoirs. Mais, en général, une attaque ne peut être soutenue que si elle touche la fibre populaire, si elle recouvre un problème (qu'il soit particulier ou général) qui préoccupe l'ensemble de l'opinion publique.

Je pense, bien évidemment, que la « pression » est une position importante sur notre fer à cheval, juste après la « confiance », à mon sens prépondérante. Mais il n'existe aucune panacée pouvant faire office de contre-poids à l'influence des dirigeants. L'utilisation de la campagne de pression s'étudie au cas par cas ; à l'instar de la norme sociale souvent vague et inconsistante, elle laisse toute latitude aux dirigeants de réagir, ce qui n'est pas toujours opportun. General Motors a bien élargi la représentation à son conseil d'administration après la campagne GM, mais ce sont les cadres dirigeants déjà en place qui ont décidé de sa nouvelle composition.

La « pression » est donc bien une position cruciale, essentielle à l'équilibre du contrôle externe par rapport aux prérogatives des dirigeants. Elle vient en seconde position dans mon portefeuille, loin devant la troisième. Il n'en demeure pas moins qu'elle doit parfois être abandonnée au profit des autres.

Ensuite, on tente la « démocratisation »

La « démocratisation » est la prise de position la plus radicale que je soutiens fortement, la plaçant en troisième position dans mon propre portefeuille de priorités. J'arguerai néanmoins que cette position n'est radicale que dans le contexte du débat nord-américain, plutôt conservateur, portant sur le contrôle de l'entreprise. En termes de valeurs fondamentales (nord-américaines, surtout), la démocratie n'est pas du tout une idée radicale.

Les appels à la « démocratisation » ne reposent sur aucune doctrine tordue ou subversive, mais sur le seul fait que, si le terme « démocratie » ne doit avoir aucune signification particulière, il doit pouvoir s'appliquer à la vie quotidienne du citoyen, noyé de plus en plus dans un monde de grandes entreprises dans lequel ce n'est plus tant le gouvernement par lui-même mais l'organisation formelle (publique, privée ou semi-publique) qui réglemente sa vie. Dans cet environnement, le contrôle démocratique ou populaire de l'État lui-même (c'est-à-dire de l'élection de leaders politiques) signifie moins que le contrôle démocratique des grandes entreprises, quelle que soit leur structure. À quoi sert de contrôler la législature si celle-ci ne peut contrôler les forces de police ou la distribution du courrier ? À quoi sert de contrôler les institutions publiques si nous ne pouvons pas contrôler les images diffusées par la télévision, la propreté des cours d'eau ou la fiabilité de nos produits ? La démocratie n'importe que lorsqu'elle nous affecte directement, ce qui est de plus en plus le cas pour les agissements de la grande industrie. Nous sommes concernés en tant que salariés, clients, voisins, actionnaires même qui, à l'image du citoyen soviétique, ne peuvent voter que pour la poignée de candidats désignée par les sortants. Comment une société peut-elle se targuer d'être une démocratie si nombre de ses institutions les plus puissantes (200 d'entre elles contrôlant la plupart de ses biens de production, l'une d'entre elles employant près d'un million de personnes) sont des systèmes fermés à toute administration externe, des hiérarchies figées possédant toute autorité sur l'intérieur ?

Adam Smith avait à l'esprit une certaine forme de démocratie lorsqu'il évoquait la fameuse main invisible. Le boucher, le brasseur et le boulanger devaient servir la société en hommes libres et indépen-

dants du joug de l'État. Mais la situation est aujourd'hui inversée, et ce qui parlait en faveur de la démocratie plaide aujourd'hui pour l'oligarchie. Smith vivait dans une économie de commerçants et de petits entrepreneurs, nous vivons aujourd'hui dans une économie de géants. Les maintenir à l'écart d'un contrôle officiel externe revient à ne libérer que le petit nombre d'individus placés à leur tête. Le reste de la population, coincé dans le carcan hiérarchique, est sans cesse soumis à l'autorité d'un « supérieur ».

Est-ce là la démocratie voulue par les rédacteurs de la constitution américaine ? Je ne le pense pas. Je crois que le concept de contrôle tel qu'il est utilisé dans l'entreprise américaine contemporaine n'entre pas dans la doctrine de ce pays. Certaines formes de « démocratisation » sont, à mon sens, plus proches de l'idéologie fondamentale américaine, la démocratie populiste pluraliste. S'il existe des conseils municipaux en Nouvelle-Angleterre, pourquoi n'y aurait-il pas leur équivalent dans la grande entreprise ?

Je dois avouer qu'en entrant dans les détails, je n'espère aucunement une réponse. Le problème est extrêmement compliqué et, nous l'avons vu au chapitre 3, les tentatives de « démocratisation » ont souvent fait long feu. Changement rime avec précautions afin, d'une part, de ne pas réduire la démocratie sous prétexte de la mettre en place ou, d'autre part, de ne pas l'atteindre aux dépens des capacités de l'entreprise à accomplir sa mission fondamentale. Mais il faut continuer à essayer jusqu'à trouver la formule qui garantit un degré raisonnable de contrôle populaire assorti d'un niveau raisonnable d'efficacité fonctionnelle.

Nous avons abordé deux visions fondamentales de la démocratisation (par l'élargissement de la représentation au conseil d'administration et par l'encouragement à la participation directe au processus décisionnaire). La démocratie représentative est plus accessible que la démocratie participative, bien que (nous l'avons vu au chapitre à elle consacré) elle implique moins de différences dans le fonctionnement de l'entreprise. Elle ne doit pourtant pas être laissée de côté, et pour une raison essentielle : la grande entreprise d'aujourd'hui repose presque toujours sur une base gouvernementale fondamentalement illégitime. Les actionnaires ont perdu le contrôle du conseil d'administration et personne (hormis les dirigeants, qui choisissent les administrateurs) ne

les a remplacés. Cette situation tout bonnement inadmissible (quelle que soit la responsabilité sociale des dirigeants) devrait être changée dès que possible.

Étant donnée la relative impuissance du conseil d'administration, ce changement touchera davantage la forme que le fond. Nous l'avons vu maintes fois déjà, un siège au conseil n'apporte que peu de contrôle direct sur les prises de décision. En revanche, la forme est importante en ce que la démocratie représentative finira par conférer une nouvelle légitimité à l'entreprise. En effet, hormis pour les dirigeants eux-mêmes, qui abandonneraient peu pour obtenir une base de gestion plus forte (gagnant dans l'affaire une considérable diminution des campagnes de pression), elle n'offre pas une grande utilité.

C'est l'Allemagne qui a trouvé le filon en parvenant à une forme de démocratie représentative en mêlant de prétendus salariés-administrateurs à de prétendus actionnaires. Les États-Unis ont vu émerger différentes propositions qui représentent toutes sortes de groupes d'intérêts externes (des minorités, des consommateurs, etc.). La plupart d'entre elles se sont avérées inapplicables. Il est néanmoins stupéfiant de voir combien les choses peuvent devenir viables aux États-Unis dès les Américains s'y mettent. J'en veux pour preuve que l'unique cas d'administrateurs publics rencontré dans les documents sur lesquels j'ai travaillé (celui des compagnies d'assurances du New Jersey évoqué au chapitre 3) n'ait pas été jugé « parfaitement viable » (Bacon et Brown 1975, p. 48) selon la seule opinion des dirigeants de la plus importante d'entre elles, mais qu'il a reçu l'appui de ces mêmes compagnies lorsque l'État a voulu cesser l'expérience. Peut-être ont-elles apprécié d'asseoir leur légitimité, ces dispositions n'ayant, en tout état de cause, fait probablement aucune différence quant à la façon dont elles étaient dirigées.

La manière logique de procéder est, à mon sens, d'essayer de concevoir un conseil mixte équilibré (pluraliste) composé de représentants des salariés, des consommateurs, des collectivités locales ou autres groupes particulièrement touchés par les conséquences des agissements de l'entreprise, des actionnaires (ou des membres des organismes investisseurs en l'absence de véritables représentants), etc. À mon avis, se limiter à la représentation exclusive des salariés, comme en Yougoslavie, n'est pas du tout indiqué, les entreprises prenant un caractère plus

oligopolistique et perdant de leur compétitivité. Le contrôle du conseil par les salariés (essentiellement par le biais des coopératives ouvrières) pourrait, dans un environnement concurrentiel, s'avérer parfois un bon investissement. Mais, pour la majorité des grandes entreprises, ce système amplifierait la configuration du Système Clos, encourageant l'exploitation des consommateurs et de la population en général par des décisions au seul profit de l'entreprise. Par ailleurs, une certaine représentation des salariés accorderait un intérêt matériel à ceux qui s'investissent le plus sur le plan personnel (soit ceux qui y passent un tiers de leur temps de veille). Elle permettrait également de renforcer l'idéologie de l'entreprise, conférant à celle-ci un aspect moins utilitaire et plus missionnaire, appelant une identification plus développée et plus saine du salarié avec son lieu de travail.

Des constitutions d'entreprise à l'image des constitutions de pays, conçues dans le cadre de la loi, devraient déterminer, avec les groupes concernés, comment attribuer sièges et pouvoirs. La représentation varierait probablement selon le secteur en question (une plus grande proportion de représentants de consommateurs serait souhaitable dans les entreprises fournissant l'énergie, une plus grande proportion de représentants des ouvriers le serait dans les secteurs très hautement concurrentiels, etc.).

À ce sujet, trois conditions sont, selon moi, impératives. Primo : la grande entreprise (ou, plus exactement, ses dirigeants) ne devrait pouvoir intervenir en aucune manière dans le déroulement de la procédure électorale (pas plus que ne le fait le gouvernement sortant d'une démocratie). Secundo : non seulement les administrateurs doivent être indépendants des dirigeants, mais ils doivent de plus être responsables devant la loi de l'exercice de leur pouvoir de contrôle. Poursuivre des administrateurs pour manquement à leurs devoirs n'est pas plus odieux que le faire avec des médecins, et rien n'aura un effet plus salutaire sur leur empressement. Tertio : je crois, afin de résoudre le dilemme d'administrateurs manquant de temps pour s'informer ou se faisant coopter s'ils s'investissent trop, qu'il est nécessaire d'instaurer une professionnalisation du métier d'administrateur, avec des représentants à plein temps siégeant à un nombre de conseils calculé afin qu'ils connaissent bien chaque entreprise mais conservent néanmoins une certaine indépendance vis-à-vis d'elle. Un tel système, pour être

efficace, devra obligatoirement être soutenu par l'entreprise (sous la forme d'un salaire substantiel versé aux administrateurs, d'une équipe indépendante pour les épauler, et de leur droit légal de contacter tout salarié de l'entreprise en toute confidentialité). Ce dernier pourrait d'ailleurs s'avérer de la plus grande importance, car il fournirait aux salariés un autre canal de communication des plus utiles leur permettant de passer outre leur hiérarchie. Des administrateurs vraiment indépendants deviendraient inévitablement les médiateurs dont les salariés (sans parler des clients, entre autres) ont si désespérément besoin.

Il en va tout autrement de la démocratie participative. Je la trouve tentante sur le principe, mais bien plus difficile à atteindre dans la pratique, étant donné le niveau minimal d'efficacité à maintenir. Je l'ai maintes fois répété, la plupart des grandes entreprises sont, en raison de leur taille et leurs systèmes techniques, structurées en Bureaucraties Mécanistes (ou, dans le cas de la Structure Divisionnalisée, en des essaims de telles bureaucraties). L'accomplissement de leur mission requiert donc une infrastructure serrée, formalisée et centralisée. La base des salariés n'a aucun pouvoir, non en raison de la soif démoniaque de puissance de ses supérieurs hiérarchiques, mais parce c'est la condition pour que des produits efficaces et peu coûteux sortent des chaînes d'assemblage. Chaque assembleur des usines Volvo ne va pas décider de l'endroit où il voudrait monter les ailes. Une seule personne le peut, un ingénieur du bureau d'études qui, à son tour, suit les traces d'un designer dont le travail est, à son tour, intégré à beaucoup d'autres jusqu'au sommet de la hiérarchie. C'est en cela que la démocratie participative, bien qu'elle soit intrinsèquement valable, n'est pas souhaitable au sein d'une Bureaucratie Mécaniste (alors que, dans une Méritocratie, la complexité du travail nécessite sa forte présence), du moins tant que nous n'aurons pas constaté un degré d'automatisation considérablement plus élevé [1].

Ce qui n'empêche pas de franchir certaines étapes constructives vers la démocratie participative. Les membres des collectivités touchées peuvent, par exemple, devenir partie prenante de certains processus décisionnaires (des clients dans les équipes de conception de produits nouveaux, des membres des autorités locales dans les groupes de réflexion sur l'implantation de nouvelles usines, ou des employés dans

les comités de gestion des conditions de travail, comme la loi l'impose en Allemagne). Il en va souvent de l'intérêt de l'entreprise, qui se trouve généralement mieux de négocier tranquillement avec un agent d'influence, en amont, plutôt que de devoir affronter la campagne de pression que celui-ci ne manquera pas de déclencher pour bloquer une décision déjà prise. La négociation des conventions collectives constitue d'ores et déjà un précédent.

Autre étape significative (quoique indirecte) vers la démocratie participative : la décision ferme et définitive des gouvernements et tribunaux d'en finir avec la notion de responsabilité limitée des salariés. Il suffit d'observer ce qu'il advient de la participation et de l'autoritarisme dès lors que l'individu est tenu pour responsable de ses actions, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de son entreprise. Pourquoi devrait-il cesser d'être un citoyen dès qu'il revêt l'habit du salarié ? Ce changement (si logique, si attendu en pratique, sinon légalement) entraînerait une métamorphose du comportement social de l'entreprise.

En conclusion, nous ne pouvons pas attendre de révolution de la « démocratisation ». En effet, si l'on peut se fonder sur l'existant, les dirigeants ont bien moins à redouter de la démocratisation que des campagnes de pression, ce qui signifie qu'ils favoriseront probablement la première pour minimiser les secondes. Mais cela n'empêche pas que nous pouvons attendre des changements constructifs. Peu importe le résultat, toute société dominée par la grande entreprise formelle subit le problème crucial de la démocratie organisationnelle (du moins tant qu'elle se targue d'être « démocratique »). Je crois que, pour cette seule et unique raison, nous entendrons beaucoup parler de la « démocratie ».

Dans certains cas seulement, la « réglementation » et l'« incitation »

Les autres positions du fer à cheval présentent moins d'utilité à mes yeux, bien qu'elles fassent partie du portefeuille. Face à face sur sa partie modérée, l'une à gauche et l'autre à droite, la « réglementation » et l'« incitation » sont en quelque sorte le miroir l'une de l'autre. Toutes deux font appel à l'intervention de l'État, dans un cas pour

limiter certains comportements, de l'autre pour en encourager d'autres. Nous l'avons abordé au chapitre 8 : alors qu'elles sont toutes deux interchangeables en principe, elles ne le devraient pas dans les faits. Il serait (du moins dans une société libre) aussi insensé de payer quelqu'un pour qu'il cesse de vous taper sur la tête ou de polluer votre jardin, que de forcer tel autre à résoudre des problèmes qu'il n'a pas engendrés. Autrement dit, réglementations et incitations n'ont pas leur place en tout temps et en tout lieu.

L'« incitation » est intéressante en cas de problèmes sociaux que l'entreprise n'a pas créés mais peut aider à résoudre. Elle est, mieux que la « confiance », plus logique devant des problèmes de responsabilité sociale externes à la sphère de l'entreprise. Alors que les entreprises ne se seraient pas engagées volontairement dans des questions sociales plus larges, elles pourraient être incitées à y participer dans la mesure de leur utilité. Lorsque « seule l'entreprise peut y arriver », le gouvernement se doit de l'attirer à coups d'incitations financières, et elle garde les mains propres en n'étant concernée que sur cette base : personne ne peut l'accuser d'essayer d'influencer la politique des pouvoirs publics.

Les fondements de son implication doivent être définis avec précision et financièrement estimés. S'il est évident que personne ne souhaite encourager la corruption (le sur-paiement illégal de services), il n'est pas plus souhaitable que l'altruisme le soit et que la société reçoive plus que ce pour quoi elle paie. Elle pourrait alors cesser de payer par d'autres biais, en diffusant les valeurs économiques de l'entreprise dans des problèmes ne pouvant être résolus que sur une assise de valeurs sociales. Autrement dit, c'est lorsque l'entreprise peut vraiment tenir son rôle d'instrument économique de la société, en rendant un service bien défini contre une juste rémunération, que l'« incitation » fonctionne le mieux.

La « réglementation » s'applique davantage pour des agissements existants ou à venir. Nous accusons alors l'entreprise pour ce qu'elle a fait, prenons le contrôle pour qu'elle cesse ou, le cas échéant, avant qu'elle ne commence.

La réglementation s'avère un outil indispensable dans certains cas, mais totalement inadapté à de nombreux autres. Elle s'applique lorsque le pouvoir de l'entreprise peut être détourné, lorsque sa puissance,

établie sur des ressources, un savoir privilégié ou l'absence de concurrence, peut être utilisée à l'exploitation des plus faibles. Dans un monde parfait (ou la « confiance » fonctionnerait vraiment), nul n'aurait besoin d'y faire appel, la responsabilité sociale suffirait amplement. Mais des démons se sont glissés parmi les anges, auxquels il faut malheureusement imposer un niveau minimum de bonnes manières.

La « réglementation » relève également de situations où des externalités négatives (comportement ou effets jugés antisociaux) peuvent être associées à des entreprises spécifiques. Comme les usines de production et de traitement du nickel à l'origine de pluies acides, la compagnie d'électricité qui vend trop cher aux usagers, ou le fabriquant de jouets ou de denrées agroalimentaires qui cible les enfants, les sachant incapables de se rendre compte de la valeur douteuse de ses produits.

Mais la réglementation se révèle un instrument malcommode, surtout lorsqu'elle requiert une bonne dose d'interprétation. Il faut donc l'utiliser avec prudence : elle est généralement coûteuse et inflexible (parce qu'elle fait appel à l'État qui doit légiférer, ce qui conduit parfois au rétablissement de la bureaucratie), son efficacité n'est pas garantie (pour des raisons variées abordées au chapitre 4, l'une des principales étant la localisation de l'information dans les entreprises à réglementer) et elle ne peut, dans tous les cas, qu'établir des normes comportementales de base. Le gouvernement ne peut servir de chien de garde de tous les agissements de la grande entreprise, il ne peut en surveiller qu'une part infime : le cas contraire signifierait l'arrêt brutal du fonctionnement de la grande industrie ou, plus probablement (ce qui représenterait une plus grande menace encore pour la société et sa faculté d'adaptation), risquerait de porter atteinte à la petite entreprise, qui ne peut se permettre de répondre à une myriade de lois et réglementations, au détriment de la grande. C'est là que pourrait un jour apparaître le coût le plus élevé de la réglementation.

Paradoxalement, la meilleure arme du chef d'entreprise contre la réglementation galopante serait non pas de la combattre, mais d'y collaborer. L'État (et le public derrière lui) a tendance à trop en faire lorsqu'il a l'impression de ne pas pouvoir faire confiance aux industriels. Un patronat responsable se doit donc, pour assurer une réglementation allant dans le bon sens, de participer à sa conception.

Martelons, une fois encore, qu'un certain niveau de réglementation ne peut qu'aider les chefs d'entreprise responsables en les plaçant sur un pied d'égalité avec leurs concurrents moins scrupuleux.

On optera, dans des cas bien précis, pour la « nationalisation » et la « restauration », mais pas selon les termes de Friedman

Je vois dans la « nationalisation » et la « restauration » des positionnements extrêmes, réservés à des problèmes extrêmes. Si la « pression » est une sorte de scalpel et la « réglementation » un hachoir, la « nationalisation » et la « restauration » sont des guillotines. Non que la tête ne doive jamais être séparée du corps de l'entreprise, il arrive que l'on doive s'y résoudre. Ce qui ne signifie aucunement qu'il faille le faire à tort et à travers, nous n'avons nul besoin de faire régner la terreur pour solutionner nos problèmes !

Dans un sens, ces deux positions sont des solutions de rechange à la « démocratisation », chacune étant, à sa manière, une sorte de démocratisation. La « nationalisation » offre, du moins en principe, un contrôle par l'État, c'est-à-dire un contrôle par chaque citoyen : c'est pour cela que les États communistes s'autoproclament « démocraties ». Le problème, nous l'avons vu, est que si tout le monde dirige (cas ultime d'influence dispersée), personne ne le fait plus à l'exception des administrateurs centraux campés au sommet de hiérarchies encore plus isolées (cela vaut pour les grandes entreprises comme pour les gouvernements). En multipliant les nationalisations, nous finirions par obtenir une économie de Système Clos fermée à l'influence des usagers, des salariés et de l'ensemble des citoyens. Ce qui nous éloignerait de la démocratie véritablement populaire que je crois si nécessaire. Mon idée de la démocratie ne se limite pas au droit d'élire périodiquement des hauts fonctionnaires qui dirigeront des institutions gigantesques et opaques dominant notre vie quotidienne. De plus, les nationalisations à grande échelle amalgament les priorités, traitant la grande industrie

comme un agent de la politique gouvernementale plutôt que comme cet instrument destiné à la production de biens et services soumis aux normes de la responsabilité sociale, qu'elle est bel et bien.

Pour sa part, la « restauration » offre une soi-disant démocratie par l'actionnariat. Mais, avec des millions d'actionnaires dispersés, elle aboutit également à la configuration du Système Clos ou, lorsqu'ils sont peu nombreux, elle est synonyme l'oligarchie politique. Et, qu'il soit envisageable de l'une ou l'autre façon, le contrôle à grande échelle par les actionnaires ferait basculer les priorités à l'extrême opposé de la nationalisation, compliquant encore plus la tâche des entreprises désireuses de remplir leurs obligations sociales.

C'est pourquoi ma faveur va très nettement à la « démocratisation ». Bien qu'elle soit loin d'être idéale, elle offre la forme la plus élargie et la plus souple d'administration de l'entreprise, la plus proche d'une forme pluraliste de démocratie d'entreprise. En général.

Mais, en particulier, nous ne pouvons rejeter aucune des deux positions extrêmes. Il faut parfois nationaliser, surtout lorsque l'entreprise privée ne peut plus (ou pas suffisamment) assurer une mission nécessaire, et lorsqu'un secteur d'activités est inextricablement lié à la politique gouvernementale. Le Canada, par exemple, a besoin d'une grande entreprise étatisée pour développer les connaissances du gouvernement dans le secteur complexe et sensible de l'industrie pétrolière, et y établir sa présence. Certains événements survenus dans le monde nous ont enseigné que les sept sœurs [2] (même, ou plutôt surtout, sous la forme des filiales canadiennes) ne prendront pas nos intérêts nationaux en charge.

Pour ce qui est de la « restauration », je ne crois pas que les propositions de Friedman, adoptées dans leur ensemble, apporteront la moindre solution. Elles ne pourront qu'aggraver les problèmes liés au contrôle politique et à la responsabilité sociale en renforçant les tendances oligarchiques de notre société et en accentuant le déséquilibre entre objectifs économiques et sociaux au profit des premiers. Je trouve détestable, à l'instar de Friedman, la mainmise de l'État sur l'industrie. Mais, contrairement à lui, je ne vois pas dans la « restauration » l'unique protection dont nous disposions face à la « nationalisation ». J'ai essayé de le démontrer tout au long de cet ouvrage, progresser vers la gauche au départ de l'extrémité droite de notre fer à cheval n'aboutit

pas inéluctablement à l'extrémité gauche : des positions intermédiaires, nettement plus séduisantes que les deux extrêmes, existent bel et bien. Je répondrais aux théories de Friedman par « maudites soient vos deux maisons ! » : ni la « nationalisation », ni la « restauration » ne peuvent être envisagées comme solutions générales car elles favorisent toutes deux l'instauration d'une bureaucratie détachée et impersonnelle. Voilà le vrai problème, du secteur public comme du privé.

Mais d'autres formes de « restauration » valent la peine d'être envisagées, bien qu'elles ne soient pas liées au contrôle par l'actionnariat. Cet ouvrage et ses deux pendants (*Le pouvoir dans les organisations* et *Structure et dynamique des organisations*) décrivent abondamment les problèmes issus de la taille et de la diversification des entreprises [3]. Gigantisme rime avec Bureaucratie Mécaniste, qui implique oligarchie et systèmes autoritaires rigides. Quant à la diversification, elle revient trop souvent à entraver les mécanismes de l'économie de marché. Les arguments de Williamson (1975) selon lesquels les hiérarchies ont prouvé, mieux que les marchés, leur capacité à faire circuler les capitaux, et d'autres affirmant que les sièges sociaux se sont révélés meilleurs gestionnaires que les conseils d'administration, ne plaident-ils pas en faveur de la nationalisation ? De plus, nous avons vu que plus l'entreprise est étendue, bureaucratique et diversifiée, moins elle tend vers la responsabilité sociale. Le travail d'Ackerman (1975), qui démontre que les systèmes de contrôle utilisés par les firmes diversifiées éliminent les objectifs sociaux, fournit matière à réflexion. Ceci, ajouté aux signes apparents du déclin de la responsabilité sociale dans l'entreprise en cette époque de développement et de diversification, nous apporte un puissant motif de préoccupation.

Nous devons remédier à l'inefficacité des marchés financiers, plutôt que leur substituer de nouvelles hiérarchies antisociales. Si les conseils d'administration ne fonctionnent pas efficacement, améliorons-les plutôt que de les remplacer par un autre niveau de contrôle bureaucratique. J'ai abordé, dans le chapitre consacré à la démocratisation, quelques idées pouvant le renforcer. Mais ces changements ne peuvent être concrétisés sans démocratisation préalable ; ils sont ensuite aisés à mettre en place. Il faudrait à mon sens, je l'ai déjà dit, commencer par imputer aux administrateurs en place la responsabilité morale de leur

travail de contrôle puis, pour faciliter leur mission, les rémunérer correctement et leur fournir une équipe de collaborateurs indépendants ainsi que l'accès confidentiel aux salariés.

Enfin, nous devons nous poser quelques questions primordiales : Les entreprises sont-elles trop grandes ? Trop diversifiées ? Nous avons noté au chapitre 9 que, dans certains secteurs, un certain gigantisme s'impose. Mais doit-il dans tous les cas (secteur hospitalier, syndicats, éducation, dans les institutions au même titre que dans les entreprises) être justifié en termes d'économies d'échelle ? Je ne le pense pas. Je pense que notre obsession pour la taille de nos entreprises relève davantage de l'ambition de dirigeants et de politiciens que des lois de l'économie, qu'elle semble trop souvent ne servir qu'à contrecarrer ces « lois » et à exploiter une position établie ou une influence purement politique pour soutenir des agissements rien moins qu'efficaces.

Un jeu du pouvoir géant s'instaure dans notre société au fur et à mesure de l'avancée du siècle, qui nous impose trop d'entreprises monolithiques insensibles et poussées en graine. Nous l'avons vu au début de cette étude, Hazel Henderson place cet argument dans le contexte le plus large, en affirmant que « nous avançons d'un pas vers une évolution en cul-de-sac » qu'elle appelle l'« état d'entropie » : une société ingérable dont « les coûts sociaux et transactionnels égalent ou excèdent les capacités de production » (1977, p. 3). Elle évoque essentiellement les coûts générés par nos géants : leur gestion, leurs externalités et l'ensemble du système social qui les soutient, sans parler les coûts « de l'inadaptation humaine, de la coupure communautaire, de la dégradation de l'environnement » (p. 3). La société paie, au risque de disparaître sous le poids de ces dépenses.

Quid de la diversification ? Que fait-elle pour la société ? Cet ouvrage, avec *Le pouvoir dans les organisations* et *Structure et dynamique des organisations*, a mis en évidence que la diversification des conglomérats n'a pas seulement un coût pour le citoyen (en termes de responsabilité sociale) mais aussi pour l'actionnaire (en termes de flexibilité des marchés et de résultats économiques). De plus, elle accentue, en réduisant le niveau d'information de l'actionnaire (des bilans consolidés en lieu et place du rapport d'activités d'une seule entreprise) et en dispersant l'actionnariat, la physionomie en Système Clos des entreprises. Ce qui a

considérablement contribué à la création de ces monolithes qui représentent une menace sérieuse pour l'économie de marché et la démocratie populiste.

Que se passera-t-il si nous balkanisons les conglomérats ? Une Beatrice Foods avec ses 397 filiales (Martin, 1976) nous fait-elle bénéficier d'un meilleur marché boursier ou fait-elle preuve d'une meilleure responsabilité sociale que 397 entreprises différentes ? L'intégration verticale peut parfois, elle aussi, introduire en bourse des entreprises inefficaces. Quel mal y a-t-il à posséder une économie composée de réseaux d'entreprises de taille raisonnable qui négocient entre eux sur les marchés, au lieu d'une économie composée de quelques géants qui contrôlent les transactions par l'intermédiaire de hiérarchies intégrées ?

Il découle de tout ceci deux nouvelles formes de « restauration » dans notre portefeuille : l'une est une « réduction » pure et simple, l'autre est un « auto-dépouillement » (aboutissant, évidemment, à une « réduction »). Ce qui est petit n'est pas nécessairement beau, mais peut certainement présenter visage plus humain et, fréquemment, être plus compétitif et plus efficace. Ce livre a maintes fois prouvé que l'entreprise ciblée (qui connaît intimement, du plus haut au plus bas de l'échelle, ses produits, ses marchés, ses clients et ses communautés d'intérêts) montre une plus grande responsabilité sociale, tout en se révélant plus productive si certaines conditions sont réunies. Ce qui n'a rien de menaçant pour nos institutions démocratiques. L'engagement semble être un ingrédient majeur de l'obtention de bons résultats — un engagement pour le tangible, l'humain, et non pour des nombres abstraits sur une ligne de résultats. Il n'est pas issu de système formels de contrôle mais de l'interaction humaine, il ne naît pas d'une communication à coups d'études marketing ou de campagnes de relations publiques mais d'un contact à visage découvert avec clients et citoyens. Ceci nous ramène au lien entre objectif et mission, à la question de l'idéologie de l'organisation discutée au chapitre 11 du *Pouvoir dans les organisations*. La grande entreprise contemporaine a désespérément besoin d'une idéologie, d'une croyance des individus dans sa mission, de leur investissement personnel dans les produits et services qui en font l'objet.

Je ne me fais aucune illusion quant à l'application de ces changements. Alors que l'on pourrait renforcer immédiatement les conseils d'administration par une loi d'importance mineure, la « réduction » et l'« auto-dépouillement » n'apparaîtront ni rapidement, ni facilement, si tant est qu'ils le fassent. Comment une société reposant sur des institutions gigantesques peut-elle les démanteler volontairement ? Ces deux propositions valent cependant la peine d'être étudiées en profondeur afin que la grande entreprise soit réduite à l'échelle la plus économiquement et, si possible, humainement efficace et qu'elle se dépouille de tout ce qui ne relève pas de son activité fondamentale. Ce qui, pour moi, entrave la responsabilité sociale (et, dans certains cas, l'obtention de bons résultats économiques) de l'entreprise d'aujourd'hui sont ses caractéristiques intrinsèques, sa taille et sa diversification en particulier. Peut-être ne serons-nous jamais capables de « confiance » si nous ne trouvons pas la clé de la « réduction » et de l'« auto-dépouillement ».

Enfin, et surtout, on ne fera pas preuve d'« indifférence »

Je rejette une des huit positions de mon portefeuille parce qu'elle entre en contradiction avec les autres. S'il est une chose dont je ne crois pas que nous ayons les moyens, c'est l'indifférence (dont même les partisans plaident en faveur de la « pression », nous l'avons vu). Tout ce que j'ai observé m'a convaincu que la situation actuelle, inacceptable, ne fait qu'empirer. Il ressort des études que nous avons passées en revue qu'une large majorité de la population américaine partage cette inquiétude. Peut-être pouvons-nous rester indifférents devant les entreprises engagées envers une communauté identifiable mais, pour la dernière fois, le débat ne porte pas sur elles dans la mesure où leur taille reste plutôt modeste [4].

La grande entreprise ne peut demeurer un Système Clos de moins en moins enclin à assumer ses obligations sociales. Des changements sont à faire, mais avec prudence pour ne pas aggraver la situation. C'est la raison pour laquelle je rejette les positions extrêmes du fer à cheval en tant que solutions globales. La « restauration » à l'actionnariat n'est

pas une solution en ce qu'elle engendrerait une inévitable aggravation des problèmes auxquels nous sommes aujourd'hui confrontés. Peu d'entre nous sont prêts à permettre le retour de la grande entreprise dans le giron des plus riches pour qu'elle devienne leur Instrument. Elle est devenue pour de bon une institution quasi-publique. Nous pourrions, à l'occasion, aspirer à la « nationalisation » mais en restant prudents : cette position représente un moyen différent d'aggraver la situation. Nous n'avons nul besoin de Systèmes Clos plus vastes et plus isolés. Mais les pressions sont fortes en faveur d'un contrôle de l'État, sinon d'une véritable nationalisation ; la « réglementation » et l'« incitation » en sont toutes deux à utiliser avec parcimonie et uniquement lorsqu'elles sont efficaces et ne présentent aucune alternative. Mais le contrôle monolithique, de l'État ou d'une oligarchie de possédants et de dirigeants, ne peut être contré que par l'utilisation des positions intermédiaires.

Le débat portant sur le contrôle de la grande entreprise s'est donc, tout au long de ce siècle, déplacé le long de notre fer à cheval en partant de la droite. Il doit aujourd'hui impérativement s'ancrer au centre en se gardant des extrêmes ; la « démocratisation » n'en est pas vraiment un… Il nous incombe de trouver comment l'obtenir sans dégrader l'efficacité de l'entreprise, afin que notre société puise sa force dans la nature pluraliste de sa démocratie. Et nous ne devons jamais laisser retomber la « pression », celle-ci représentant notre système de contrôle le plus souple. Cependant, nous devons toujours craindre de tomber dans l'Arène Politique. Et surtout, surtout, nous devons trouver comment pouvoir faire « confiance », même si nous devons pour cela adopter quelques mesures de « réduction » et d'« autodépouillement ». Le défi qui s'offre à nous ? Trouver comment distribuer le pouvoir à l'intérieur de nos organisations et autour d'elles afin qu'elles demeurent réactives, énergiques et efficaces.

Notes

Avant-propos

1. Cet ouvrage constituant la conclusion d'un livre précédent, *Le Pouvoir dans les organisations*, il reprend la typologie des configurations de pouvoir qui y avait été exposée. Pour mémoire, ces configurations types sont : l'Instrument, le Système Clos, l'Autocratie, le Missionnaire, la Méritocratie et l'Arène Politique. [N.d.T.]
2. L'orientation américaine de cette section est le reflet : (1) des documents et textes auxquels j'ai été confronté ; la majorité d'entre eux ayant pour origine les États-Unis, et (2) de mes racines culturelles puisque je décris la société que je connais le mieux, à savoir la société nord-américaine. Néanmoins, quand il convient, des références concernant la situation en Europe seront mentionnées. En réalité, le débat sur le contrôle des entreprises est lié aux aspects culturels. Il est fort à penser que les huit prises de positions débattues ici ont des défenseurs dans toutes les sociétés ; mais le fond du débat et l'accent porté sur ces différentes prises de position varient profondément d'une société à l'autre, comme nous le verrons dans les chapitres 2 et 3.

Chapitre 1

1. Les références renvoient à la bibliographie du *Pouvoir dans les organisations*. [N.d.T.]
2. Aux États-Unis ; c'est déjà le cas en Europe.
3. En français dans le texte. [N.d.T.]
4. L'« indifférence », à la droite de la « confiance », ne revendique aucun conflit entre objectifs économiques et sociaux, mais suggère que les objectifs sociaux ne soient poursuivis que dans le cas où ils servent des fins économiques.
5. L'« indifférence » affirme également que, s'il n'y a pas de problème, c'est parce que les forces économiques résolvent tout conflit possible.

6. Dans le cas de la « démocratisation », il s'agit de démocratie représentative. La démocratie participative, quant à elle, appelle à des changements formels portant sur la manière de choisir les dirigeants et sur la répartition de l'autorité dans la coalition interne.
7. Évidemment, l'« incitation » encourage la société à utiliser l'entreprise comme instrument pour susciter des changements sociaux. Mais il ne s'agit pas ici de l'Instrument en tant que configuration de pouvoir dans laquelle le contrôle externe opère de manière directe. Ici l'entreprise sert la société en se servant elle-même, de la manière dont les petites entreprises mentionnées par Adam Smith étaient censées le faire.

Chapitre 2

1. Le conglomérat a pris récemment le contrôle officiel de la société gouvernementale de développement, et a émis des actions destinées aux particuliers ; cette entreprise est devenue une sorte d'entité hybride mi-privée mi-publique avec un actionnariat très large.
2. Au moment de la rédaction de ces lignes, les Canadiens étaient à même de bien apprécier cette conclusion, puisqu'en même temps que des journalistes faisaient état de pots-de-vin offerts par des cadres de la société privée Lockheed à des politiciens étrangers, il y avait des articles décrivant le même comportement des cadres de la société Atomic Energy of Canada, propriété du gouvernement.
3. « Le pouvoir au sommet : Une enquête critique sur les entreprises nationalisées ». [N.d.T.]

Chapitre 3

1. Ce type de gestion sous-entend une implication directe dans la prise de décision.
2. Nader apparemment a également parlé de la « constitutionnalisation » de l'entreprise (Jones, 1977b, p. 5).
3. Blumberg constate que seule une vingtaine de grandes entreprises nord-américaines ont des administratrices. Plus étonnant, ce fait relaté dans son article de 1971 : les soixante-sept plus grandes entreprises californiennes ne comptaient pas un seul noir ou latino-américain parmi leurs mille huit administrateurs et l'on n'y trouvait que six femmes, « apparentées pour la plupart aux dirigeants de l'entreprise » (p. 1584).
4. Strauss et Rosenstein suggèrent quelques explications au leadership allemand sur cette question : « Les dirigeants y voyaient un moyen de protéger leurs usines du démantèlement par les Alliés après la guerre, les syndicalistes y voyaient un moyen d'empêcher le rétablissement d'un parti nationaliste

contrôlé par le management, alors que les catholiques libéraux y trouvaient une logique avec les encycliques pontificales. (Cyniquement, on pourrait ajouter que les dirigeants du PSD ont peut-être perçu l'appui à la participation comme un moyen de préserver leur identité socialiste alors qu'ils abandonnaient au même moment leurs objectifs politiques de lutte des classes et de nationalisations.) » (1970, p. 172). Les défenseurs allemands de la représentation ouvrière utilisaient le slogan suivant : « Capitalisme = liberté – égalité ; communisme = égalité – liberté ; cogestion = fraternité + liberté + égalité » (Bergmann 1975, p. 29).

5. Il y avait des corps par lesquels l'opinion des représentants élus par les ouvriers pouvait être entendue par les dirigeants, bien qu'on leur ait donné des pouvoirs plus tangibles par la suite, comme nous le verrons dans ce chapitre.
6. La portée de la loi générale de 1976 était plus grande que celle de 1951 (qui s'applique toujours aux industries minières et sidérurgiques). La loi de 1951 ne permettait pas d'avoir des représentants des dirigeants dans les conseils d'administration. En outre, la loi de 1976 permet d'avoir un président de conseil d'administration élu à une majorité des 2/3 des administrateurs ou, à défaut, choisi par des représentants des actionnaires. Le président dispose d'un droit d'intervention en cas de votes *ex aequo*. La loi de 1951 garantit l'existence d'un président de conseil d'administration impartial, agréable aux deux groupes, et elle donne aux représentants des salariés le pouvoir d'élire le directeur du personnel.
7. De façon ironique, les syndicats américains ont adopté traditionnellement la même position sur la cogestion, mais en partant d'une idéologie totalement différente. Ils ont préféré la négociation d'égal à égal à la coopération entre partenaires, autrement dit une participation établie à partir d'une « base contractuelle » plutôt que d'une « base juridique » (Dachler et Wilpert, 1978, p. 10). L'expérience européenne laisse-t-elle supposer que la cogestion risque de toucher l'Amérique en dépit d'une idéologie au départ différente ? Les négociations dans ce sens initiées au sein du conseil d'administration de Chrysler Corporation par le leader syndical des industries automobiles sont autant d'indices sur l'avenir.
8. Garson, à partir de cette conclusion, indique que la démocratie représentative risque d'empêcher la réalisation d'expériences de participation sur les lieux de travail, en limitant ces expériences à « n'être que des exercices sociotechniques plutôt que… des catalyseurs ou des tremplins vers une démocratisation plus large dans l'entreprise » (p. 76).
9. L'administrateur « de métier » — une personne qui travaille à plein temps, pour le compte peut-être de quelques mandants, et qui siège dans un nombre restreint de conseils d'administration (assez peu pour qu'il soit bien informé de ce qui s'y passe, mais pas trop pour qu'il ne prenne pas le risque d'une cooptation) est une solution de compromis possible. Le danger éventuel,

cependant, est le manque d'identification au groupe de ses mandants. (Est-il possible de représenter correctement des ouvriers lorsqu'on n'en est pas un soi-même ?) Seuls le temps et l'expérience pourraient justifier ce choix.

10. Mulder prétend que ce sont « les intellectuels qui ont été les premiers à encourager la cogestion », et que même les ouvriers yougoslaves n'ont jamais réclamé l'autogestion… mais l'ont obtenue comme un cadeau de groupes de penseurs » (1971, p. 35).
11. Bergman (1975, p. 29) fait remarquer que, alors que 31 % seulement de la main d'œuvre allemande étaient syndiqués, 70 % des 10 000 représentants ouvriers siégeant dans les conseils d'administration l'étaient. Dans les industries sidérurgiques, 490 des 500 représentants des salariés et les 80 chefs du personnel étaient syndiqués. (Mais là encore il faut dire que plus de la moitié des membres du Parlement allemand était syndiquée.)
12. Agthe prétend que dans les entreprises détenues par la Fédération des syndicats allemands, « le syndicat a clairement le dessus. La cogestion ne change rien pour les ouvriers de ce genre d'entreprises » (1977, p. 12).
13. Une sixième configuration structurelle, qui est étudiée longuement dans *Le Pouvoir dans les organisations*, mais à peine abordée dans *Structure et Dynamique des Organisations*, concerne la configuration du Missionnaire. Mais elle ne fait guère l'objet du débat. Comme on l'a vu au chapitre 21 du *Pouvoir*, la configuration du Missionnaire apparaît dans de petites structures et non pas dans les entreprises de production de masse. Par ailleurs, dans le cas de l'entreprise « missionnaire », les salariés sont fortement motivés et se sentent déjà très impliqués. Ce sont les organisations géantes, inhumaines, pour la plupart dépourvues d'idéologie, auxquelles on ne peut s'identifier et qui, au contraire, se remarquent par leur pouvoir d'aliénation, qui créent un terrain de confrontation.

Chapitre 4

1. Le dictionnaire *Random House* entend par « réglementation » un principe ou un ordre donné par une autorité afin de régler une conduite, des directives gouvernementales ou une loi.
2. Il existe ici une contradiction considérable. Le fait de rendre responsable un dirigeant pour des actions menées par l'un de ses subordonnés nous renvoie à un problème de hiérarchie, et de manière implicite réintroduit la notion de responsabilité limitée pour l'employé. La fin de la responsabilité limitée reviendra vraisemblablement à vouloir dire que la responsabilité repose sur le savoir, la prise de décision et l'action, et non sur la fonction.
3. Tiré de « Pourquoi l'Occident a cédé à la lâcheté », *The Montréal Star, News and Review*, 10 juin 1978 : B1.

4. Voir notre discussion sur la théorie d'Olson portant sur les actions collectives et les forces qui limitent leurs effets, au chapitre 7 du *Pouvoir dans les organisations*.

Chapitre 5

1. Il est curieux de remarquer la proximité des situations quand Chamberlain se fait le défenseur de la « pression » lors des courses aux procurations et des assemblées générales annuelles pour faire en sorte que ces réunions « deviennent des débats publics et non des rituels » (p. 196).
2. Il importe en passant de faire remarquer que Dow Chemical, peut-être en réaction à la campagne de pression mentionnée au chapitre 1, finit par « cesser la fabrication de napalm et mit en place une commission d'experts en environnement pour étudier les effets éventuels de nouveaux produits sur l'environnement » (Chamberlain 1973, p. 199).
3. « La campagne anti-GM prend le bouillon », *The Montreal Star*, 23 mai 1970, communiqué par les services du *New York Times*.

Chapitre 6

1. Levitt met à part le cas de la personne qui gravit rapidement les échelons jusqu'à la tête de l'entreprise par héritage, par esprit d'entreprise ou encore par chance. N'ayant pas été contraint de « faire son chemin en se battant bec et ongles jusqu'au sommet » (p. 86), cet individu, à en croire Levitt, a tendance à être plus libéral et à mieux informé sur les questions sociales.
2. Davis donne une liste de huit arguments au total contre la responsabilité sociale, trois d'entre eux font partie de la troisième attaque : « les hommes d'affaires ont suffisamment de pouvoir », « il y a un manque de responsabilité » et « il manque une base large ». Nous discutons des cinq autres arguments ailleurs : « l'optimisation des profits », « les coûts de l'implication sociale », « l'absence de compétences sociales chez les hommes d'affaires », « la dilution des finalités premières de l'entreprise » et « l'affaiblissement de la balance internationale des paiements ».
3. Le public en général a accompagné ce refus de la « confiance ». Dans un sondage de 1977, seules 15 % des personnes interrogées étaient d'avis que « les industriels essaient d'établir un équilibre entre les bénéfices de l'entreprise et les intérêts de la population » (en 1968, 70 % partageaient cet avis et 34 % en 1973). Quand on leur demandait de choisir entre la « confiance » et la « réglementation », elles se trouvaient davantage favorables à la « réglementation » (Westlin 1979, p. 14, 16). Lors d'un autre sondage effectué en 1976, « les critères d'honnêteté et d'éthique » prêtés aux hommes d'affaires étaient pour 3 % « très élevés », « élevés » pour 17 %, « moyens » pour 58 %,

« bas » pour 16 %, « très bas » pour 4 % (2 % étaient sans opinion). Les chiffres concernant les cadres supérieurs et les dirigeants étaient respectivement de 2 %, 22 %, 55 %, 14 %, 6 % (et 1 %) (Gallup 1978, p. 838-840).

4. Plus décourageant encore est le fait qu'ils aient découvert que ce sont les cadres jeunes qui, au niveau personnel, se préoccupaient le moins des problèmes sociaux et qu'ils se rendaient très peu compte de la nécessité pour les entreprises de s'impliquer dans ces problèmes. La « confiance » n'était apparemment pas la position de leur choix.
5. Les points de vue sur ce sujet des dirigeants du secteur public ont été similaires, mais avec un pourcentage moindre.
6. Bien sûr, l'inverse peut également se produire quand les subordonnés, pour se protéger, court-circuitent leurs supérieurs de certaines informations de telle sorte que ceux-ci ignorent ce qui se passe.
7. Arrow, quoiqu'il en soit, souscrit à l'idée de ces codes « aux perspectives limitées » (p. 316) en fondant son argument sur la taille importante de bien des firmes sur lesquelles les pressions sociales externes sont éparpillées mais où s'exercent des « pressions internes pour obtenir plus d'approbation et d'estime » ; il croit également que ceux qui suivent ces codes parviendront à les imposer car c'est dans leur intérêt de le faire ; il pense également que, selon toute vraisemblance, certains employés seront prêts à tirer la sonnette d'alarme en cas de violations des règles dans leur propre entreprise (p. 316). Toutes les preuves et exemples que nous avons mentionnés dans ce chapitre prouvent le contraire.
8. Et, peut-être, à la configuration de pouvoir de l'Aristocratie : Levitt (1968) conclut, et nous l'avons indiqué dans la première note de ce chapitre, qu'« une attitude plus libérale est caractéristique de la plupart des hommes d'affaires haut placés, parvenus à leurs postes de façon différente de celle qui consiste à suivre un chemin lent et difficile, promotion après promotion pendant trente ans » (p. 86). Soit leur naissance les y fait accéder de droit comme dans l'exemple des frères Rockefeller, soit ils ont créé leur entreprise comme Norton Simon, ou se sont fait remarquer très tôt dans leur carrière par un homme puissant dont ils ont été les dauphins, comme de Charles Percy (p. 86-88).
9. Reprenant Ackerman : « Une période de transition plutôt calme pour atteindre une quatrième phase peut être envisagée. Il est vraisemblable que le système de mesure et l'augmentation des résultats qui lui est attachée soient considérés comme superflus et finalement abandonnés. La raison n'en est pas liée au fait qu'il soit inutile de continuer à gérer la question, mais plutôt au fait que la méthode utilisée pour y répondre ait été institutionnalisée au point qu'il est devenu inutile de la traiter à part » (1975 p. 8).

Chapitre 7

1. Aux yeux de certains observateurs (Perrow, 1974), le management « participatif » a servi également les intérêts des dirigeants de la configuration en Système Clos, en fournissant un ersatz de démocratisation sans modifier les hiérarchies existantes. Comme nous l'avons vu au chapitre 3, certains pensent que c'est le succès de cet argument qui a causé le glissement du débat suédois du management participatif vers la cogestion.
2. Les auteurs présentent également des chiffres comparant la mention d'une activité internationale avec le calcul de l'activité internationale réelle établi par Standard & Poor, par lequel ils justifient l'utilisation des documents des rapports annuels comme « un substitut raisonnable de l'activité effective » (1976, p. 15).
3. Les ressources étant respectivement de 14,3 % et 9,1 %.
4. Il ajoute : « et même, faire beaucoup de bien », ce à quoi un lecteur de Bowman et Haire pourra répondre : « mais, dans ce cas, pas très bien ».
5. Bowman identifie le problème de la causalité, puisqu'il remarque trois explications possibles du lien entre résultats et comportement social : « Les bons investissements impliquent une bonne gouvernance de l'entreprise qui doit être responsable, ancrée dans la réalité et moderne ; ces traits sont mis en exergue par son implication dans les problèmes économiques et sociaux de notre époque. Les entreprises rentables ont suffisamment de ressources pour en allouer une partie à la question sociale, mettant ainsi en évidence la puissance et la souplesse de leurs moyens financiers. De plus, les actions et dépenses en matière sociale, si elles sont judicieuses, servent les intérêts de l'entreprise » (1973, p. 33).
6. Autre découverte allant dans le sens de Bowman et Haire : Sturdivant et Ginter ont conclu (1977) que des groupes d'entreprises ayant été classés comme les meilleurs ou honorables dans une étude sur la responsabilité sociale avaient de meilleurs résultats que le groupe le moins bien noté. Les auteurs de cette étude ont été également intéressés par le fait que les firmes ne répondaient pas de façon identique aux questionnaires reçus. Les deux premiers groupes avaient une moyenne respective de sept et six réponses par entreprise, le troisième une moyenne de trois. Retourner un questionnaire relève également de la responsabilité sociale ! Tant pis pour l'utilisation de questionnaires dans l'analyse de la responsabilité sociale.
7. Il a été suggéré par Wallich et McGowen en 1970 (hypothèse développée par Keim en 1978 et citée dans le compte-rendu des arguments de Bowman) que le possesseur d'un portefeuille diversifié (ce qui comprend les plus grandes entreprises, particulièrement diversifiées) a davantage à gagner d'une large prise en compte de la question sociale, ses effets se diffusant probablement mieux dans les différents tentacules d'un conglomérat. Mais cet argument

semblerait s'appliquer davantage à une économie communiste, organisée comme une entreprise géante diversifiée, qu'à l'une des firmes privées dont le PNB a dépassé le trillion de dollars.

8. Certains résultats mitigés des programmes d'amélioration de la qualité de la vie sur le lieu de travail sont abordés dans l'ouvrage *Structure et dynamique des organisations* (Mintzberg, 1979a, p. 76-78). Fiedler a étudié (1966) les conditions dans lesquelles la participation n'est pas rentable.

Chapitre 9

1. Un sondage auprès des lecteurs de la *Harvard Busines Review* a montré que seuls 28 % « suivaient la tradition selon laquelle “la responsabilité sociale de l'entreprise est de s'en tenir aux affaires” » (Brenner et Molander, 1977, p. 68).
2. Friedman n'adhérerait probablement pas à la théorie de ce principe, alors que certains de ses arguments abondent dans le même sens. Il pense par exemple que la fiscalité a amplifié le problème, en ce qu'elle incite les grandes entreprises à ne pas distribuer les bénéfices (1962, p. 130). Par ailleurs, lorsqu'il admet que les lois Sherman antitrust sont un exemple d'intervention raisonnable de l'État dans le secteur privé (p. 199), il rejoint d'autres observateurs qui attribuent une grande part du problème aux entreprises.
3. La plupart des propositions de Friedman (comme cette dernière) réclament un changement qui touche le gouvernement, et non les entreprises, consistant généralement en une réduction de ses possibilités d'intervention. En fait, on constate avec surprise que Friedman évoque peu le comportement de l'entreprise elle-même, tout en reconnaissant l'existence de certains problèmes (comme la recherche de la responsabilité sociale). On peut y voir le reflet de son point de vue d'économiste, de même que notre propre attachement aux questions du comportement de l'entreprise et aux modifications de cette dernière reflète notre point de vue de théoricien du management et de l'organisation. Ceci ressort particulièrement de l'analyse critique qui suit.
4. Pourtant, « les dirigeants se sont opposés au vote cumulatif » (Chamberlain, 1973, p. 187) ; de l'avis de Bacon comme de celui de Chamberlain, la raison en est que cela conduirait certains dirigeants à représenter les intérêts d'une minorité et, partant, à interrompre la bonne marche du conseil d'administration.
5. Dooley, par exemple, affirmait en 1969 que les services de gestion de portefeuille des grandes banques auraient pu siéger à de nombreux conseils d'administration si les banques l'avaient voulu. Il en voulait pour preuve un rapport de 1968 du sous-comité aux Finances publiques (comité sur la Banque et la Monnaie, Chambre des représentants) intitulé « Les banques commerciales et leurs activités de trust : émergence d'une influence sur l'économie américaine ».

6. J'ai découvert il y a plusieurs années, dans l'analyse des activités de l'État canadien sur cinq de ses objectifs nationaux, que la grande majorité des cabinets, y compris les plus puissants, avaient pour vocation première ou exclusive la satisfaction d'objectifs de développement économique (Mintzberg 1974).
7. Beaucoup de ces arguments pourraient bien entendu être opposés à d'autres grandes structures, comme les institutions indépendantes que sont les organes gouvernementaux. Nous l'avons déjà fait dans le chapitre 19 du *Pouvoir dans les organisations* et nous le referons ultérieurement. L'ultime problème, à notre avis, est celui de la bureaucratie détachée et impersonnelle, qu'elle soit publique ou privée (ce que nous appelons la configuration du Système Clos). C'est pourquoi nous restons sourds à l'argument de Friedman selon lequel un marché entièrement libre assorti d'un contrôle absolu par le propriétaire est préférable à la tutelle de l'État.

Chapitre 10

1. Ainsi que nous l'avons abordé dans les deux ouvrages précédents, *Le pouvoir dans les organisations* et *Structure et dynamique des organisations*, l'automatisation, en substituant des ouvriers non spécialisés à des ouvriers hautement spécialisés, fait glisser la Bureaucratie Mécaniste vers l'Adhocratie.
2. Les « sept sœurs » étaient, à l'époque où Henry Mintzberg écrivait ces lignes, les sept entreprises issues des pays du Nord qui dominaient le commerce du pétrole. Après divers regroupements, elles sont aujourd'hui au nombre de quatre : BP, Chevron, Exxon, Shell. [N.d.T.]
3. Certains des points soulevés ici sont abordés plus longuement dans *Structure et dynamique des organisations*.
4. Et que l'« indifférence » peut, nous l'avons vu au chapitre qui lui est consacré, avoir de bons côtés dans la mesure où elle encourage la réactivité sociale, même si elle a pour ce faire de mauvaises raisons. C'est la posture de l'« indifférence » vis-à-vis de l'extérieur (à prendre par la société dans son sens large) que je rejette.

Composé par Nathalie Bernick
Achevé d'imprimer : Jouve, Paris

N° d'éditeur : 3035
N° d'imprimeur :
Dépôt légal : Septembre 2004
Imprimé en France

Pouvoir et gouvernement d'entreprise

Ce livre vient à point nommé à la confluence des deux débats autour du contrôle des entreprises, pour proposer enfin une vue d'ensemble du problème et de ses solutions.

D'un côté, le pouvoir des grandes entreprises fait peur. Faut-il les réglementer, les nationaliser, leur opposer des groupes de pression, orienter leurs politiques grâce à des incitations ?
D'un autre côté, les grands scandales financiers récents ont mis sur le devant de la scène la nécessité de revoir la gouvernance des entreprises. Faut-il les laisser faire, remettre tout le pouvoir entre les mains des actionnaires, changer la donne des conseils d'administration ?
En sociologue averti, Henry Mintzberg distingue huit positions classiques sur la manière de contrôler les entreprises (nationalisation • démocratisation • réglementation • pression • confiance • indifférence • incitation • restauration). Il détaille chacune en précisant dans quelles conditions elle peut être légitime et souhaitable.
À l'opposé de tout dogmatisme, Mintzberg montre enfin comment un bon contrôle des organisations passe par un sain dosage entre ces différentes options.

Henry Mintzberg, Ph.D. (MIT), ingénieur (McGill), est professeur de management à l'université McGill de Montréal. Il compte parmi les sociologues des organisations les plus réputés au monde.
Il est l'auteur de nombreux livres de référence, dont *Le manager au quotidien, Structure et dynamique des organisations* et *Le pouvoir dans les organisations.*



28 €